



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS”

CASO PRÁCTICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

CONCEPCIÓN CRISTÓBAL MARTÍNEZ.

ASESOR: DR. EN ADMINISTRACIÓN CUAUHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS.

MORELIA MICHOACÁN, OCTUBRE DEL 2013.



AGRADECIMIENTOS

Gracias a dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y concluir con mis estudios.

A mis padres Florentino Cristóbal Hernández y María Guadalupe Martínez les agradezco con amor y cariño por todo el apoyo, confianza y consejos que me brindaron durante toda mi carrera profesional y gracias a ellos he logrado mi objetivo. Sabiendo que en cualquier momento podría contar con ellos.

A mis hermanos José, Félix, Fabián, Serafín, Marilú, Fidel y Celina por compartir y estar conmigo en cada momento de mi vida porque de ellos siempre hubo palabras de aliento, cariño, confianza que me motivaban a salir adelante con mis estudios.

A mis amigos por sus consejos, apoyo, cariño y en especial a Gabriel López por escucharme, alentarme que ha sido de gran ayuda gracias.

Y a mí asesor el Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos por su apoyo en la elaboración de mi tesina gestión por competencias.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
1.1. Justificación.....	6
1.2. Objetivos generales.....	7
1.3. Objetivos específicos.....	8
1.4. Hipótesis.....	9
2. Marco teórico.....	10
2.1. Dirección de personas.....	10
2.1.1. Objetivo de la gestión de personas.....	10
2.1.2. ¿Qué son las competencias?.....	11
2.1.3. Objetivo de un sistema de competencias.....	13
2.1.4. Utilidades de un sistema de competencias.....	13
2.1.5. Tipos de competencias.....	14
2.1.6. Diseño de perfiles.....	14
2.1.7. Competencia de las personas.....	16
2.2. Historia de la gestión por competencias.....	19
2.2.1. Gestión por competencias.....	19
2.2.2. ¿Por qué es importante implementar sistemas de gestión por competencias?.....	21
2.2.3. Fases del proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias....	21
3. Competencia laboral.....	22
3.1. ¿Qué es el análisis funcional?.....	24
3.1.1. Mapa funcional.....	25
3.1.2. Unidad de competencia.....	26
3.1.3. Una calificación laboral.....	26
3.2. Elemento de competencia.....	27

3.2.1. Normas de competencia laboral.....	28
3.2.2. ¿Para que sirven las normas de competencia laboral?.....	29
3.3. Normalización de las competencias.....	30
3.3.1. Formación basada en competencias.....	30
3.3.2. Certificación de competencias.....	30
3.4. Proceso de definición del modelo de gestión por competencias.....	32
3.4.1. Identificación de las competencias y conductas requeridas para los puestos de trabajo.....	32
3.5. Aplicaciones de nuevos planes de estudio.....	32
3.5.1. Evaluación: certificada de la competencia adquirida.....	33
4. Caso práctico.....	35
4.1. Misión.....	35
4.1.1. Visión.....	35
4.1.2. Valores.....	35
4.2. Historia de la empresa.....	36
4.3. Modelo de gestión por competencias.....	37
4.3.1 Cuestionario.....	40
4.3.2. Resultados de la entrevista.....	41
4.3.3. Lista de actividades.....	42
4.4. Resultado de la práctica.....	52
4.4.1. Resultado final.....	52
5. Conclusión.....	53
5.1. Bibliografía.....	54

1. INTRODUCCIÓN

Trataremos sobre el uso de la gestión por competencias en las empresas actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar sistemas de gestión por competencias como una herramienta básica para profundizar en el desarrollo de los recursos humanos.

La gestión de competencias es muy relevante a comprender dentro de la gestión de recursos humanos implicando mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajo comprender todo aquello que contribuye al término de gestión por competencias.

Las competencias son fundamentalmente hábitos de conducta que nos posibilitan a trabajar mejor. El estudio de las competencias ahonda más en los rasgos distintivos de cada comportamiento.

El propósito es realizar una aproximación genérica y practica a las competencias, que permita asentar fundamentos sobre el tema, entender porque crece la utilización. Las competencias aportan beneficios claros como son aumentar la objetividad de trato entre ellos mismos.

Las organizaciones empresariales que son hoy en día exitosas, tienen como denominador común prestar mucha atención a las personas que en ellas trabajan y a sus resultados no tanto a puestos de trabajo, estructuras y funciones ya que la gestión por competencias juega un papel muy importante dentro de la organización para los resultados obtenidos.

1.1. JUSTIFICACIÓN

El modelo de gestión por competencias aporta una serie de beneficios a las empresas ya que ofrecen propuestas y lineamientos adecuados que se pueden implementar obteniendo así una mayor aceptación en el mercado de bienes y servicios que ofrecen obteniendo a la vez una posicionamiento en el mercado.

A través del modelo de gestión por competencias se podrá mejorar los procesos de servicio ya que se evaluarán los factores del personal y tecnológicos que está atendiendo al cliente haciendo un mejor uso de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa, motivándolos de esta manera a la mejora continua y mejores procesos para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Con la aplicación del modelo de gestión por competencias se pretende sacarle provecho al personal para tener mayores posibilidades de crecimiento continuo y así afrontar, con éxito la competencia, capacitación y evaluación del personal ubicando idóneamente al personal con el que cuenta la empresa.

1.2.OBJETIVOS GENERALES

- En este trabajo de investigación se pretende determinar el perfil de competencia de cada trabajador.
- De tal manera ver si hay competencia dentro de la organización y conseguir un mejor servicio que sea de calidad hacia al cliente.
- Con la competencia estar al gusto del cliente recibiendo un servicio eficiente.

1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los conocimientos, capacidades, habilidades de cada trabajador si hay competencia entre ellos mismos.
- Fijar cual es el nivel de competencia que tiene cada trabajador.
- Mejorar el rendimiento y a productividad de cada empleado dándole beneficios a la empresa.

PROBLEMÁTICA

El problema que se presenta en la empresa en la irresponsabilidad, apatía, falta de superación y compromiso hacia la empresa hay poca competencia entre ellos no hay motivación que los impulse a generar una competencia responsable.

No hay motivo por el cual los empleados día a día compitan entre ellos mismos no tienen esa pisa de superación.

Ya que son pocos los empleados y no hay más puestos que les interesen solo vienen a trabajar para percibir un sueldo, no cumplen correctamente con las responsabilidades.

1.4.HIPÓTESIS

Para que exista competencia en el oxo real universidad se necesita un modelo de gestión de competencias, una capacitación adecuada para a tacar con los problemas suscitados llevando en práctica el modelo de gestión por competencias será eficiente y eficaz el recurso humano y de esta manera se generara competencia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Dirección de personas.

En el siglo xx se introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones cambiaron la manera de administrar al personal.

La dirección de personas es un conjunto de decisiones sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados y las organizaciones. (Chiavenato, 2002.p.215).

La gestión del talento humano es un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, porque depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental etc. (Chiavenato, 2002.p.216).

El departamento ayuda a los directivos a entender la interacción, gestión de recursos humanos y relaciones laborales en la estrategia empresarial. Las personas constituyen el principal activo de la organización de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados y estén más atentos los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas pueden aumentar sus fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

2.1.1. Objetivo de la gestión de personas

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio
- Establecer políticas, éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

El departamento de dirección de personas en las organizaciones centra su actividad en el papel esencial que desempeñan las personas como principal fuente de ventaja competitiva.

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- Los seres humanos: están dotados de personalidad propia
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talentos y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla en la excelencia y al éxito.

2.1.2. ¿Qué son las competencias?

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

Competencia: conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos. (Reza trosino, 2010, p, 178).

Es definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable, de este modo podremos hablar de dos tipos de competencia.

- **Las competencias diferenciadoras:** se distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- **Las competencias esenciales:** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que pueden resultar eficaces para las tareas de la organización así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización.

Estas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes, capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto.

Lo que se pretende mediante este enfoque de competencia es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que consiguiera alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Dicho perfil incluirá los siguientes pasos:

- Definición del puesto de trabajo
- Tareas y actividades principales
- Formación básica y experiencia requerida para su desempeño
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.

- Competencias referidas a capacidades/ habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la organización y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

La lista de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y formación como para orientar el plan general de formación, que intentara cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de cada trabajador.

2.1.3. Objetivo de un sistema de competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.1.4. Utilidades de un sistema de competencias

La puesta en marcha de un correcto sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo.

2.1.5. Tipos de competencia.

- **Conocimiento:** adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- **Habilidades:** generalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- **Capacidades / actitudes:** algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener o modificar a corto plazo.

2.1.6. Diseño de perfiles.

Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo.

Para ello, es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de la actividad. El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto sería realizar entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que comentar, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización.

Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano, existen otros métodos que minimizan el variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad, entre los más importantes destacan:

- Paneles de expertos
- Conocimientos de los superiores
- Compatibilidad profesional

Destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización.

a) Reuniones con directivos y personal clave.

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener, es muy conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con los directivos y el personal clave.

b) **Selección a través de un inventario de competencias estándar**

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización el equipo directivo desarrolla, juntos con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollara el enfoque de competencias y por la filosofía de la organización.

Definición de grados.

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada uno de las competencias.
- Definir de forma tal, que cada conocimiento, habilidad o actitud corresponda con un nivel de competencia correcto.
- Se especificaran para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basara sus juicios y apreciación.

Diseño de perfiles profesionales.

Se pueden definir los perfiles profesionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

Los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar:

A. Perfil desarrollado.

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan en los siguientes aspectos.

- Actividades o funciones
- Formación necesaria: básica, específica, idiomas y experiencia.
- Competencias: conocimientos específicos, aptitudes, habilidades / actitudes.

Este proceso tiene característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede recabar esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

B. Perfil simplificado

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos) y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

2.1.7. Competencia de las personas

Los factores que influyen en la definición de los profesionales son aplicables para el análisis y establecimiento de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

Cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas la determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

1. Evaluación por superiores

Consiste en recoger información sobre cada trabajador, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el superior directo.

2. Auto cuestionarios

Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre las competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse por los superiores es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.

3. Evaluación por terceros (internos o externos)

Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.

4. Pruebas profesionales

Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla la competencia exigida para el puesto.

Generalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

5. Adecuación persona / puesto.

Una vez definido los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

6. **Implantación del sistema.**

Una vez vistos los conceptos básicos de un sistema de gestión por competencias, describiremos en términos generales el proceso de implantación a desarrollar.

- Información sobre la organización de carácter general: plantilla, área de salud y la estructura organizativa.
- Información sobre los puestos / plaza de trabajo: grupos de dirección, responsables y técnicos.
- Información sobre las personas: edad, grado de estudios y antigüedad.

Además de esto, hay que recoger información sobre las líneas y prácticas de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida posible, fisuras en el modelo existente respecto al nuevo sistema de competencias y obtener una evolución de los sistemas actuales al nuevo modelo. Para ello se debe analizar de forma exhaustiva los procesos y procedimientos siguientes.

- Selección
- Formación
- Planes de carrera / sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema proporciona independientemente de su aplicación, la siguiente información.

- Perfiles ideales de los puestos
- Grado de adecuación persona / puesto
- Necesidades formativas individuales y grupales
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto
- Potencial de la persona a corto plazo

Otras posibles aplicaciones son el plan de información, la política, el plan de carrera etc.

Requieren un desarrollo específico posterior tomando como base el sistema de gestión por competencias. Por todo ello es necesario conocer la situación actual de las prácticas anteriormente citadas, para adecuarlas e incluirlas dentro del modelo de gestión por competencias.

2.2.Historia de la gestión por competencias.

Mucho después nace la gestión de competencias en el campo de la psicología organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en las organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores el interno y entorno de la organización y otros aspectos psico-humnos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión por competencias. Y no podrá eludirse la complejidad de su objetivo: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran en el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista.

En el inicio del siglo xx fue necesario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década de los 70 que resurge con fuerza en los estados unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David mc clelland, quien postulo que " era precisos buscar variables en la formación. Las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o a menos ser menos desviados".

2.2.1 Gestión por competencias

Gestión por competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización. La instalación de un modelo de gestión por competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuando a como la

empresa valora el conocimiento (lo capta, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de sus propias experiencias y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Cuanto mejor este integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuertes será la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde el factor humano es primordial, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implementación de la gestión por competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.

Gestionar eficazmente a los recursos humanos entre otros nos brinda las siguientes ventajas que son de vital importancia para obtener los objetivos empresariales deseados.

- Integración de los procesos de gestión por competencias con los restantes sistemas de la organización.
- Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización
- Mejora el desarrollo de carreras
- Orienta la inversión en formación
- Mejoramiento de la gestión
- Organización que aprende

- Mejoramiento de la cultura organizacional
- Aumenta la competitividad de los trabajadores
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno
- Ambiente organizacional positivo
- Satisfacción laboral
- Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad
- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento
- Sociedad culta
- Calidad percibida

2.2.2. ¿Porque es importante implementar sistemas de gestión por competencias?

- La gestión por competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño
- El aporte de valor vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de gestión por competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos.

2.2.3. Fases del proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias.

- 1) **Adaptabilidad:** es la etapa que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
- 2) **Diseño o revisión de las estrategias:** alineamiento y/ o actualización de los elementos de la gestión por competencias y con las estrategias empresariales se muestran a continuación.
 - identificación del problema estratégico de la empresa.
 - Identificación de los objetivos empresariales

- Análisis de la misión y visión
 - Alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias.
- 3) **Diseño de cada puesto:** identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; que, como, para que lo hace el trabajador en su puesto.
- 4) **Elaboración de las competencias:** constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto. Estos son los puntos de esta etapa central.
- Determinar competencias esenciales de la organización.
 - Determinar competencias de procesos de cada área
 - Determinar competencias de cada cargo
- 5) **Elaboración de sistemas medición y control de competencias.**

De métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación del comportamiento.

- 6) **Mejora continua:** evaluación sistemática, redefinición de competencias y modelos de competencia a través del control continuo o perpetuo.

3. Competencia laboral.

Es importante señalar que la mayoría de los autores, habían conceptualizado a la capacitación, y otros tópicos afines, considerando como punto de partida el puesto de trabajo o inmediato superior. En México, el 2 de agosto de 1995 se instaló el consejo de normalización y certificación de competencia laboral quien aporó lo siguiente en este sentido: el concepto de competencia laboral en el mundo data de los años 70's. La competencia laboral abarca la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución de un empleo". (Reza trosino, 2010.p.102)

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge al estarse dando un cambio muy importante en la economía mundial; en este sentido debe contener:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su actitud

Una norma de competencia laboral refleja.

- Los conocimientos y las habilidades que se refieren para un desempeño eficiente en la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación a otra.
- La capacidad para desempeñar en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

¿Qué ventajas obtiene un trabajador de la formación basada en competencias?

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades

laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aun durante su experiencia y no delimitar su descripción de sus capacidades a lo que haya sido su vida académica. (Reza trosino.p.102)

¿Qué ventajas obtiene una empresa de la formación basada en competencias?

Las empresas han empezado a reconocer de la formación que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Generar ambientes propicios a la innovación y aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas.

3.1. ¿Qué es el análisis funcional?

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

El proceso que se sigue para realizar el análisis funcional es plantear que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto

representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Se aplica de lo general a lo particular. Inicia con la definición del propósito clave de la organización (misión) y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples elementos de competencia que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de decisiones. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se lleven a cabo.

3.1.1. Mapa funcional

Es la representación gráfica de los resultados de análisis funcional. Su forma de árbol (dispuesto horizontalmente refleja la metodología seguida para su elaboración en la que una vez definido el propósito clave, este se descargue sucesivamente en las funciones constitutivas.

El análisis funcional en la formación por competencias ayuda a convertirse en la base para la elaboración, no solo de las normas de competencias sino también en los programas de formación. (Reza Trosino, 2010, p. 105)

El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración, no solo de las normas de competencia laboral. Como tal, está la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de la normalización, la integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la elaboración; es a su

tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencias.

La función principal del mapa funcional que es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica.

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con decisiones de política empresarial.

3.1.2. Unidad de competencia

Es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser relacionada por una empresa.

Se entrega por un conjunto de elementos de competencia no solo se refiere a las funciones directivamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo. (Reza Trosino, 2010, p.106).

3.1.3. Una calificación laboral

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo, son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación.

Son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva.

La calificación, en un nivel de desempeño especificando; está constituida por varias unidades de competencia, las unidades de competencia están conformados por elementos de competencia y esto a su vez se especifica en criterios de desempeño, rango de aplicación de evidencias de conocimientos y evidencias de desempeño.

3.2. Elemento de competencia.

Es la descripción de una realización que se debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe mostrar es entonces una función realizada por un individuo.

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

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

Campo de aplicación: es la descripción de las circunstancias, ambiente materiales, maquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Evidencias de desempeño: son descriptivos sobre varias variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la

observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

Evidencia de conocimiento: incluyen el conocimiento y comprensión necesaria para lograr el desempeño competente puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Un criterio de desempeño

Los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de la calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Son la base para que un evaluado juzgue si un trabajador es o no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre el resultado.

3.2.1. Normas de competencia laboral.

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente la norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente a una determinada función productiva. (Reza Trosino, 2010.p. 108.)

3.2.2. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencias en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no la competencia.

Evidentemente, que un mundo en el cual las competencias centrales y laborales están presentes. Para lograr la misión es necesario desarrollar las competencias.

Competencias claves

- Diseñar, implantar y mantener actualizando un sistema integral de gestión humana, acorde con las expectativas de los líderes, colaboradores, clientes de la organización.
- Proveer el aprendizaje continuo a fin de incrementar la productividad y el desarrollo integral de los recursos humanos.
- Desarrollar un sistema de compensación que garantice la equidad interna, la competitividad con el mercado y el reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.
- formular y utilizar la infraestructura técnico-administrativa necesaria para agilizar el flujo organizacional, a través del diseño, implantación y evaluación permanente de sistemas.
- Impulsar el desarrollo de cada colaborador considerando sus funciones y formación para alcanzar las expectativas organizacionales e individuales.

3.3. Normalización de las competencias

Una vez identificadas las competencias, su descripción debe ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleados.

Con frecuencia cuando se organizan sistemas normalizados se desarrolla un procedimiento de estandarización. Este procedimiento creado y formalizado a nivel institucional normaliza las competencias y las convierte en estándar al nivel en que se haya acordado (organización, sector, etc.) (De luna Noyola, 2008, p.112).

3.3.1. Formación basada en competencias.

Una vez dispuesta la descripción de competencia y su normalización, la elaboración de estándares de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma.

Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector organizacional.

3.3.2 Certificación de competencias

Alude al reconocimiento a formar acerca de la competencia demostrada (por tanto evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado.

Detección y análisis de problemas, carencias y conflictos.

Revisar las funciones por todos los puestos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta que desarrollo o accionar del trabajador.

Si la organización es pequeña, entonces bastara con aplicar un cuestionario que permita que el trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo.

Una vez detectadas las necesidades específicas se va al análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones, junto con el análisis de problemas, determinara porque los objetivos no se consiguen de forma exitosa, por medio de estos estudios obtendrán respuesta a la ineficiencia, que se refleja.

- **Ineficiencia por agentes externos:** problemas del medioambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
- **Ineficiencia personal:** en este punto recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor; por ello puede analizarse el porqué de tal desempeño, de acuerdo con esto pueden arrojarse resultados, como que competencias pueden ser necesarias introducir en los empleados para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas desarrollar nuevas competencias.

3.4. Proceso de definición del modelo de gestión por competencias

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la organización.

Panel de expertos la forma de un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que se lleva a cabo este panel es el siguiente:

- Analizar fortalezas y debilidades de la organización.
- Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.

3.4.1. Identificación de las competencias y conductas requeridas para los puestos de trabajo.

A través del inventario de competencias, que en términos generales es un listado de comprobación con conductas y competencias o también pueden realizarse a través de un sistema experto que permita a las personas que estén en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema estas preguntas están registradas en un base de datos que incluye competencias ya identificadas. (De luna Noyola.2008.p.116).

3.5. Aplicaciones de nuevos planes de estudio.

En una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano; una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlos en un programa de capacitación, este programa debe de mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo de

acuerdo con las nuevas necesidades de la organización, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben incluir en cada una de las áreas de manejo o gestión del recurso humano.

3.5.1. Evaluación: certificada de la competencia adquirida.

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos de las competencias es su posibilidad cierta de ser medible y evaluable.

Ventajas:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecen la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que poseen las competencias necesarias para su realización específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados.
- La evaluación del desempeño sobre la base de objetivos, medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su auto-desarrollo. Tomándose en un proceso de ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- Cuando se instale la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la organización o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

4. CASO PRÁCTICO

4.1.Misión.

Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando el valor económico y humano en la sociedad (consumidores, colaboradores, proveedores ya accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio libre al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas.

4.1.1. Visión.

Somos la cadena de tiendas de conveniencia (un sistema) líder en la preferencia de consumidor en sus ocasiones de compra habitual, de antojo y de diario; con participación de mercado dominante en los mercados de las comunidades donde participamos.

4.1.2. Valores.

En oxo basamos nuestro quehacer y crecimiento en los valores que guían a quienes formamos femsa.

valores centrales	valores de negocio
<ul style="list-style-type: none">• Integridad• respeto a las personas• sencillez• trabajo en equipo• sobriedad	<ul style="list-style-type: none">• pasión por el servicio• renovación• orientación al oficio• liderazgo

Nuestra razón de ser oxo es servir y estamos convencidos de que seguiremos creciendo en la medida en que sirvamos mejor a nuestros clientes.

4.2. HISTORIA DE LA EMPRESA.

Cadena comercial oxo, s.a. de C.V. mejor conocido como **oxo** es una cadena de tiendas de conveniencia mexicana, propiedad de femsa, y subsidiaria de femsa comercio esta cadena posee más de 9,000 tiendas en México y 23 más en Bogotá, Colombia, por ser una unidad de negocio de femsa, comercializa exclusivamente marcas de cerveza sol, Tecate, carta blanca, indio, xx lager, bohemia, superior, casta y noche buena de cervecería Cuauhtémoc, propiedad en co-inversión de Heineken y femsa. Al inicio distribuía exclusivamente productos de Coca-Cola company, y marcas de jugos del valle (embotellados por Coca-Cola); sin embargo a partir de 2010 comenzó a comercializar refrescos de pepico.

La cadena fue fundada en la ciudad de monterrey en 1977, de acuerdo con un plan de la compañía para promover sus marcas de cervecería Cuauhtémoc, por lo que al principio sus tiendas sólo vendían cerveza, botanas y cigarros. Ante las demanda de mercado, varias tiendas fueron abiertas en la mayoría de las ciudades.

En México, es la tercera cadena con más ventas, después de soriana. En américa latina, oxo es la séptima cadena comercial más grande por venta.

Nuestra historia inicio hace más de 10 años, con la idea de satisfacer las necesidades diarias y habituales de los consumidores. A lo largo de los años, hemos buscado ofrecer una serie de conveniencias como la cercanía, horario flexible un una amplia gama de productos y servicios a su disposición, siempre atendidos de manera amable por el personal responsable y preocupado por brindar el mejor servicio.

Especificando que el caso práctico se llevó a cabo en el oxo real universidad ubicada en la colonia villa universidad av. Universidad # 1828.

La tienda real universidad inicio en el año 2010 haciéndose un estudio de mercado arrojando resultados favorables de utilidad para la cadena comercial fue el motivo el cual se construyó lo que hoy es día el oxo real universidad.

Para esto nosotros estudiaremos el caso oxo real universidad de acuerdo a la gestión por competencias aplicaremos un modelo dándonos resultados de porque el oxo real universidad no genera competencia entre sus empleados.

4.3. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Panel de expertos.

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se va a evaluar, al que se reúne para que se emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según se les solicite, el juicio emitido puede hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una etapa del programa. En este grupo de trabajo, que se constituye especialmente para la evaluación de acuerdo con una serie de procedimientos estándar, sigue un método de trabajo concreto para celebrar sus reuniones y elaborar su juicio.

Identificación.

Es a través del inventario de competencias que en términos generales es un listado de comprobación de conductas y competencias.

Muestra representativa.

De acuerdo con los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona un número de empleados que presenten las competencias y conductas identificadas.

Realiza entrevistas a incidentes.

Los protocolos proporcionan abundantes datos de información para la identificación de las competencias, así como descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. De esta manera se puede hacer un estimado de cuando, como y donde adquirieron sus competencias claves.

Análisis de datos.

Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, con el fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias.

Validación.

El modelo con un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente.

Planificación de aplicaciones.

Los modelos de competencias forman un buen núcleo en forma pueden crearse un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos.

Informe final.

Corresponde al informe final escrito donde se detallan las competencias requeridas para que la empresa alcance sus metas establecidos en la misión y visión.

De acuerdo con las etapas del modelo de gestión por competencias llevaremos a cabo a la práctica los pasos siguientes que nos darán la respuesta al problema que se suscita en la tienda oxxo real universidad.

Identificación:

Causas:

- apatía de los empleados
- falta de motivación
- incentivos
- iniciativa de los líderes
- irresponsabilidad de ambas partes
- Muestra representativa

Identificaremos dos grupos para establecer los diferentes niveles de competencia.

nombre de los empleados	turnos	número de empleados	horas de trabajo
Elizabeth Alejandro	mañana	2	8 horas
Edgar Carla	tarde	2	8 horas

Se realiza la entrevista de cuando adquiriendo los conocimientos de competencia si fue en la empresa o ya tenían conocimientos de la forma en que se trabaja dentro de un oxxo. Teniendo en cuenta ya las respuestas de cada trabajador se tendrá el porcentaje de donde adquirieron sus conocimientos o si es necesario una capacitación.

4.3.1. CUESTIONARIO

1. ¿sabe el significado de competencia?
Si _____ no _____
2. ¿existe competencia dentro de la empresa?
si _____ no _____
3. ¿el líder, les hace ver que existe competencia entre los trabajadores?
si _____ no _____
4. ¿adquirió nuevos conocimientos, habilidades de acuerdo a la competencia que existe en la empresa?
si _____ no _____
5. ¿necesitan capacitación para que exista una buena competencia?
si _____ no _____
6. ¿hay motivación de los directivos para que exista competencia?
si _____ no _____
7. ¿hay iniciativa de los líderes?
si _____ no _____
8. ¿los líderes muestran iniciativa a las tareas del día?
si _____ no _____
9. ¿cumplen los trabajadores con el plan establecido del día?
si _____ no _____
10. ¿se les incentiva al cumplir con los objetivos planteados
si _____ no _____

Entrevista a los empleados

A los empleados del oxo se les dará su respectiva hoja de preguntas contestando con la honestidad que los caracteriza.

Con la entrevista nosotros sabremos los porcentajes que tiene cada respuesta y de esta manera tomar una mejor solución

4.3.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Numero de pregunta	si	no
1	6	0
2	2	4
3	4	2
4	4	2
5	6	0
6	1	5
7	1	5
8	0	6
9	5	1
10	5	1
total	34	26

Validación de los resultados

Ya hecha la entrevista teniendo los resultados haremos un ejercicio de competencia formando 2 grupos para ver si existe competencia.

4.3.3. LISTA DE ACTIVIDADES.

Región: 10mor.

Tienda: 50eff real universidad mlm

Fecha de emisión: 30/05/2013 jueves

Hora: 07:05:17

Asignación de tareas para empleado:

Id emp: caja

Nombre: Elizabeth

Turno: mañana

Primera parte del turno

Folio: 17442

Código atención y servicio

- portar el uniforme oficial, peinados

Descripción

Especificaciones de tareas

- 2 (min) retirar envases de la isla
- retirar productos dejados por los clientes
- 10 min barrer y trapear en área de isla
- 20 min limpiar mueble de checkout y producto
- 10 min limpiar barra de café
- solicitar al cliente que aplique el redondeo
- 10 min actualizar etiquetas
- 15 min limpiar el salchichero y el producto
- 20 min limpiar panel de duela

Segunda parte

- 10 min limpiar panel de duela de comida rápida
- 10 min retirar productos próximos a caducar y maltratados
- 10 min retirar productos no apto para la venta
- 45 min limpiar productos y mueble de vinos
- 10min actualizar herramientas de compra
- 40 min limpiar cigarrera y producto
- 20 min entrega de turno sin basura sin basura en los botes, frentado, trapeado, rellenada área de isla.

Región: 10mor

Tienda: 50eff real universidad mlm

Fecha de emisión: 30/05/2013 jueves

Hora: 07:05:17

Asignación de tareas para empleado:

Id emp: piso

Nombre: Alejandro

Turno: mañana

Primera parte del turno

Folio: 17444

Código atención y servicio

- portar el uniforme oficial, peinados
- solo en bodega guardar artículos personales e inventarios

Descripción

Especificaciones de tareas

- 15 min retirar productos próximos a caducar puerta 13, 14, 15 y 16.
- 20 min limpiar exhibidores y racks para garrafones de agua
- 15 min colocar hielo y producto en el condimentero
- 50 min limpiar mueble de comida rápida (interno, externo y parte trasera del mueble).
- 5 min limpiar mesa y barra de comida rápida
- 30 min limpiar panera y parrillas
- 5 min limpiar quesera
- 10 min cambiar gel condimentero
- 10 min revisar caducidades de botanas

Segunda parte

- 10 min actualizar etiquetas de comida rápida
- 10 min actualizar etiquetas de barra de café
- 10 min retirar mercancía e insumos maltratados próximos a caducar
- 10 min abastecer los productos (salchichas, sopas, pan dulce).
- 20 min retirar producto no apto para la venta
- 30 min retirar productos próximos a caducar en el paletero
- 10 min retirar merma de frutero
- 25 min frentear cabeceras
- 5 min prepara café
- 5 min cambiar garrafón de agua
- 30 min abastecer productos

Región: 10mor

Tienda: 50eff real universidad mlm

Fecha de emisión: 30/05/2013 jueves

Hora: 14:55:48

Asignación de tareas para empleado:

Id emp: caja

Nombre: Carla

Turno: tarde

Primera parte del turno

Folio: 17451

Código atención y servicio

- portar el uniforme oficial, peinados

Descripción

Especificaciones de tareas

- 10 min limpiar panel de comida rápida
- 2 min retirar envases de la isla
- retirar productos dejados por los clientes
- 15 min limpiar equipo de cómputo y muebles de la isla
- 15 min limpiar checkout
- 10 min archivar correctamente papelería
- 10 min retirar productos próximos a caducar y maltratados

- 30 min abastecer exhibidores de dulces, vinos y cigarros
- 15 min actualizar etiquetas de la isla
- 10 min frentear salchichero

Segunda parte

- 40 min limpiar cigarrera y producto
- solicitar al cliente que aplique el redondeo
- 10 min frentear productos del checkout
- 10 min actualizar etiquetas de vinos
- 10 min frentear góndola de vinos de la isla
- 20 min entregar sin basura en los botes y trapeado área de isla.

Región: 10mor

Tienda: 50eff real universidad mlm

Fecha de emisión: 30/05/2013 jueves

Hora: 14:55:48

Asignación de tareas para empleado:

Id emp: piso

Nombre: Omar

Turno: tarde

Primera parte del turno

Folio: 17452

Código atención y servicio

- portar el uniforme oficial, peinados

Descripción

Especificaciones de tareas

- 10 min cambiar el agua de la panera
- 10 min colocar hielo en el condimentero
- 20 min abastecer productos del Candy rack
- 20 min actualizar etiquetas de Candy rack
- 10 min barrer piso de venta
- 10 min quitar chicles de venta
- 10 min cambiar café
- 5 min cambiar el agua del garrafón
- 10 min abastecer portasumos de café
- 25 min abastecer productos promocionales
- 25 min frentear cabeceras
- 60 min meter productos al cuarto frío

Segunda parte

- 15 min retirar productos a caducar
- 25 min actualizar etiquetas de las góndolas
- 20 min abastecer punto frío de coca-cola
- 30 min abastecer y acomodar puerta 4,5 y 6
- 10 min cambiar gel del condimentero
- 15 min retirar productos próximos a caducar puerta 13,14,15
- 20 min entregar tienda limpio sin basura en los botes.

Ya puesto en práctica la lista de tareas nos daremos cuenta que nivel de competencia tiene cada empleado para cada tarea señalada en la práctica.

Lista de actividades	Grupo 1 Mañana	Actividades realizadas		Grupo 2 Tarde	Actividades realizadas	
	Elizabeth	SI	NO	Carla	SI	NO
2 (min) retirar envases de la isla		•			•	
retirar productos dejados por los clientes		•				•
10 min barrer y trapear en área de isla		•				•
20 min limpiar mueble de checkout y producto		•				•
10 min limpiar barra de café		•			•	
solicitar al cliente que aplique el redondeo			•		•	
10 min actualizar etiquetas		•				•
15 min limpiar el salchichonero y el producto			•		•	
20 min limpiar panel de duela			•		•	
Segunda parte	Elizabeth			Carla		
10 min limpiar panel de duela de comida rápida			•		•	
10 min retirar productos próximos a caducar y maltratados		•			•	
10 min retirar productos no apto para la venta			•			•
45 min limpiar productos y mueble de vinos		•				•
10min actualizar herramientas de compra			•			
40 min limpiar cigarrera y producto			•		•	
20 min entrega de turno sin basura sin basura en los botes, frentado, trapeado, rellena del área de isla.			•		•	
Totales		8	8		9	6

Lista de actividades	Grupo 1 Mañana	Actividades realizadas		Grupo 2 tarde	Actividades realizadas	
	Alejandro	SI	NO	Omar	SI	NO
15 min retirar productos próximos a caducar puerta 13, 14, 15 y 16.		•				•
20 min limpiar exhibidores y racks para garrafrones de agua		•				•
15 min colocar hielo y producto en el condimentero		•			•	
50 min limpiar mueble de comida rápida (interno, externo y parte trasera del mueble.)		•			•	
5 min limpiar mesa y barra de comida rápida			•		•	
30 min limpiar panera y parrillas			•		•	
5 min limpiar quesera		•				•
10 min cambiar gel condimentero			•			•
10 min revisar caducidades de botanas		•				•
segunda parte	Alejandro			Omar		
10 min actualizar etiquetas de comida rápida		•				•
10 min actualizar etiquetas de barra de café		•			•	
10 min retirar mercancía e insumos maltratados próximos a caducar		•			•	
10 min abastecer los productos (salchichas, sopas, pan dulce.)		•				•
20 min retirar producto no apto para la venta			•		•	
30 min retirar producto próximos a caducar en el palettero			•		•	
10 min retirar merma		•				•
25 min frentear cabeceras			•			•
5 min prepara café		•			•	
5 min cambiar garrafón de agua			•			•
30 min abastecer productos			•		•	
Totales		13	8		10	10

Lista de actividades	Grupo 1 Mañana	Actividades realizadas		Grupo 2 Tarde	Actividades Realizadas	
	Carla	SI	NO	Elizabeth	SI	NO
10 min limpiar panel de comida rápida		•			•	
2 min retirar envases de la isla		•			•	
retirar productos dejados por los clientes		•				•
15 min limpiar equipo de cómputo y muebles de la isla			•		•	
15 min limpiar checkout			•			•
10 min archivar papelería		•			•	
10 min retirar productos próximos a caducar y maltratados		•			•	
30 min abastecer exhibidores de dulces, vinos y cigarros		•				•
15 min actualizar etiquetas de la isla.			•		•	
10 min frentear salchichonero			•			•
segunda parte	Carla			Elizabeth		
40 min limpiar cigarrera y producto		•				•
solicitar al cliente que aplique el redondeo		•				•
10 min frentear productos del checkout		•			•	
10 min actualizar etiquetas de vinos		•			•	
10 min frentear góndola de vinos de la isla		•			•	
20 min entregar sin basura en los botes y trepeado área de isla.		•			•	
Totales		12	4		10	6

Lista de actividades	Grupo 1	Actividades realizadas		Grupo 2	Actividades Realizadas	
	Mañana Omar	SI	NO	Tarde Alejandro	SI	NO
10 min cambiar el agua de la panera			•		✓	
10 min colocar hielo en el condimentero		✓			✓	
20 min abastecer productos del Candy rack		✓				•
20 min actualizar etiquetas de Candy rack			•		✓	
10 min barrer piso de venta		✓			✓	
10 min quitar chicles de venta			•			•
10 min cambiar café		✓			✓	
5 cambiar el agua del garrafón		✓			✓	
10 abastecer portasumos de café			•		✓	
25 min abastecer productos promocionales		✓			✓	
25 min frentear cabeceras		✓			✓	
60 min meter productos al cuarto frio		✓			✓	
segunda parte	Omar			Alejandro		
15 min retirar productos a caducar			•		✓	
25 min actualizar etiquetas de las góndolas		✓			✓	
min abastecer punto frio de coca- cola		✓			✓	
30 min abastecer y acomodar puerta 4,5 y 6		✓			✓	
10 min cambiar gel del condimentero		✓			✓	
15 min retirar productos próximos a caducar puerta 13,14,15			•		✓	
20 min entregar tienda limpio sin basura en los botes.		✓			✓	

Ya puesto en práctica la lista de tareas nos daremos cuenta que nivel de competencia tiene cada empleado para cada tarea señalada en la práctica.

4.4.RESULTADO DE LA PRÁCTICA

Empleado	Grupo1 Mañana	Grupo 2 Tarde	Grupo 1		Grupo 2	
			SI	NO	SI	NO
Elizabeth	✓		8	8		
Alejandro	✓		13	8		
Carla		✓			9	6
Omar		✓			10	10
Total de puntos			21	16	19	16
Por turno						

4.4.1. RESULTADO FINAL

Toma de decisiones, las actividades finales de este proceso se consideran:

Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entendibles.

La solución es basado en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el cual se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado la facilidad de entrenamiento de las mismas.

5. CONCLUSIÓN

Realizada la practica nos damos cuenta de que cada grupo varían los puntos en el grupo 1, es el más alto en puntos ya que trabajan en equipo pero individualmente el que saco más puntos es el empleado que esta igual en el turno de la mañana entre ellos hay más competencia que los empleados de la tarde.

Haciendo comparación de las actividades que se realizaron cada trabajador no cumplió como se indica en la lista de tareas porque les hace falta capacitación ya que cada empleado está acostumbrado a sus actividades rutinarias y cambiando los papeles se les dificulto al realizar todas sus actividades indicadas en el modelo de gestión por competencias.

Aquí es donde comprobamos de que hace falta un modelo de gestión por competencias en el oxo real universidad para que los empleados manejen eficazmente los materiales que les son dados para su buen desempeño con una buena capacitación al igual que la motivación juega un papel muy importante para los empleados de esa manera ellos tendrían un objetivo por el cual día a día harían un esfuerzo mayor para alcanzar los objetivos planteados por la empresa de cada una de las tareas asignadas ya que de esta manera tienen satisfecha al cliente.

5.1 BIBLIOGRAFIA

Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos; quinta edición, editorial MC Graw Hill, noviembre 1999.

Idalberto Chiavenato, gestión del talento humano, primera edición, editorial MC Graw Hill, 2002.

Jesús carlós reza trosino, gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, primera edición, 2010, panorama editorial, S.A de C.V Manuel Ma. Contreras 45-B colonia san Rafael 06470 México D.F.

Ramón j. valle cabrera, la gestión estratégica de los recursos humanos, segunda edición, Pearson educación, S.A, Madrid, 2004.

Ángel Giovanni de luna Noyola, capital humano, gestión por competencias laborales en la administración, México, trillas 2008.

Web: http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=informe_mexico