

**IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS QUE REQUIERE EL
PERSONAL TÉCNICO EN LOS TALLERES DE GAS NATURAL VEHICULAR PARA
LA DISMINUCIÓN DE RECLAMOS POR GARANTÍA.**



PRESENTADO POR:
SANDRA ROCÍO MORENO ACOSTA

ASESOR:
JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ DC, COLOMBIA

2016

Contenido

1. Resumen	2
2. Delimitación del problema	2
3. Antecedentes	3
4. Justificación	6
5. Objetivo general	7
5.1 Objetivos específicos	7
6. Marco teórico	8
6.1. Gestión por competencias como factor de Mejora en la Calidad.	10
7. Desarrollo del trabajo	11
7.1 Perfil del personal técnico en los talleres de Gas Natural Vehicular	11
7.2 Componentes de las competencias del personal técnico de los talleres de gas vehicular	12
7.3 Criterios para determinar que modelo implementar al personal técnico de los talleres de Gas natural vehicular	13
7.4 Identificación de las competencias requeridas en cada modelo de acuerdo a los cargos técnicos establecidos en los talleres de conversión	17
7.5 Método de medición del Modelo de Competencias a través de la evaluación 360 grados	20
7.6 Como poder implementar la evaluación 360º dentro del modelo de competencias del personal técnico de los talleres de conversión a gas	21
7.7 Cómo medir si el modelo de competencias impacta en la disminución de reclamos por Garantía y Satisfacción del cliente frente a la calidad de los servicios prestados por los talleres de conversión	24
8. Conclusiones	26
9. Referencias bibliográficas	27

Tablas

Tabla 1. Aplicación de Modelos según el nivel Jerárquico.....	14
Tabla 2. Modelo Distintivo Cargos Administrador de Taller y Director Técnico.....	17
Tabla 3. Modelo Genérico Cargo Técnico A Jefe de Taller.	18
Tabla 4. Modelo Funcional Cargo Técnico B y Técnico C.	19
Tabla 5. Nivel de Competencias requeridas en cada eje principal de acuerdo al cargo.	22

Ilustración.

Ilustración 1. Tres Ejes Principales del Modelo de Competencias.....	22
--	----

1. Resumen

Con la información recopilada acerca de los modelos de competencias se puede evidenciar la importancia de contar con estos modelos dentro de los talleres de conversión a gas, para lograr identificar cuáles son las competencias específicas que se deben desarrollar dentro de su personal técnico, para lograr que este aplique el conocimiento y experticia necesaria en los procesos de instalación y servicio pos venta y así poder contrarrestar la percepción de insatisfacción de los clientes cuando el producto no se comporta acorde con sus expectativas.

Por otra parte si se quiere mantener la competitividad y estar a la vanguardia dentro del mercado de los combustibles limpios, se debe invertir en un cambio cultural que implica una mayor autogestión y gran responsabilidad en cuanto a la capacitación y el desarrollo del personal. Por lo tanto en la búsqueda de la competitividad, los modelos de competencias pueden convertirse en una adecuada y oportuna respuesta a las necesidades de mantenerse en un mercado altamente competitivo.

2. Delimitación del problema

En el sector del Gas natural vehicular se evidencia una problemática al interior de los talleres de instalación a gas, debido a que los usuarios del producto retornan por fallas asociadas al sistema de GNV, donde se evidencia que el mayor porcentaje de las mismas obedece a un error técnico durante el proceso de diagnóstico e instalación, lo que repercute en dos aspectos negativos: Frente a los usuarios del GNV el hecho de que no exista confianza en los conocimientos, habilidades y capacidades de los talleres que realizan la instalación y su vez tengan una percepción negativa de que el producto adquirido como tal es malo y no fue una

buena decisión(Ipsos- Napoleon Franco , 2012) y frente a los talleres que incurran en gastos por atención de garantías innecesarias y a su vez la ejecución de reprocesos que impactan en la productividad de los mismos.

De acuerdo a esto surge la necesidad que tienen los talleres de identificar el modelo de competencias que requiere su personal técnico, con la finalidad de disminuir los reclamos de garantía específicamente asociados al no correcto desempeño de los técnicos, para lo cual se debe realizarse un análisis de los tipos de garantías y el manejo por parte del personal técnico, identificando así; porque el técnico no sigue el paso a paso del protocolo de diagnóstico e instalación y con esto lograr determinar las competencias necesarias para lograr la interiorización de dichos protocolos y a su vez mejorar o corregir dichos procesos. Con base a lo anterior se hace necesario identificar ¿Cuál es el modelo de competencias apropiado para el personal técnico, que logre disminuir los reclamos de garantías en el producto de gas natural vehicular?

3. Antecedentes

El gas natural vehicular como producto en Colombia desde sus inicios en el año 2.000, ha estado enmarcado en aspectos positivos que han hecho que el producto tenga una evolución considerable y un crecimiento significativo de acuerdo a las cifras presentadas por el Ministerios de Minas y Energía donde hacia el año 2003 se inició con 29.922 conversiones y a marzo del 2016 se cuenta con 543.282 vehículos con gas vehicular en el territorio nacional. Es así como el crecimiento acelerado de este sector, ubica a Colombia dentro de los primeros 10 países del mundo en número de conversiones durante los últimos 10 años, (Ministerio de Minas y Energía, 2016)

Desde el año 2005 la empresa Gas Natural S.A. E.S.P., encargada de iniciar con los programas de incentivos económicos para impulsar las conversiones a gas en la ciudad de Bogotá, ha realizado diferentes estudios de mercado para conocer los factores que motiva la decisión del cliente frente al producto y cuál es su experiencia una vez adquirido.

Estos estudios muestran los siguientes aspectos relevantes como:

Se identificaron en el estudio cuatro perfiles diferentes, definidos por la relación con el gas natural vehicular:

- Desilusión: Clientes que tuvieron una experiencia negativa y actualmente no usan el GNV. Son activos en la difusión de experiencias y argumentos negativos..
- Persistencia: Clientes que pese a una experiencia negativa, insistieron hasta obtener un resultado óptimo. Es el grupo más informado y consciente. (Ipsos- Napoleon Franco , 2012, pp. 58, 59)

Adicional a estas conclusiones de los estudios de mercado, se suman las siguientes cifras:

En Bogotá al cierre del 2015 existen 189.758 vehículos que operan con gas natural vehicular, sin embargo se ha reportado que han dejado de recertificar 17.707 (es decir de utilizar el gas su vehículo) en el 2015, (Gas Natural Fenosa, 2016) estas cifras han hecho que Gas Natural para el primer trimestre del 2016 haya realizado un estudio para identificar las principales razones por las que los clientes GNV no están recertificando su vehículos.

Donde se tomó una muestra de 300 clientes que dejaron de utilizar el gas y se obtuvo que el 8% lo dejó de utilizar porque el gas produce daños al vehículo, y por ende no le da un buen funcionamiento a su vehículo y el 1% porque se prestó un mal servicio en los talleres de instalación.(Gas Natural Fenosa, 2016)

Adicional se aplicó una encuesta de satisfacción a 200 clientes de gas natural Fenosa que han tenido experiencia de servicio con el servicio de conversiones en los talleres de GNV en el periodo de Noviembre del 2015 al 14 de Enero del 2016, en donde frente a la pregunta:

¿Qué tan satisfecho se siente con la solución a los problemas técnicos por los que acudió al taller de conversión? En una escala de 1 a 10 siendo 10 totalmente satisfecho el rango de satisfacción se encuentra en 7,67(Gas Natural Fenosa, 2016, p. 20).

En la medición que realiza gas natural Fenosa mediante la herramienta de B&M contact quien es la empresa encargada de llamar a los clientes que mes a mes convierten su carro a gas vehicular en el ítem de calidad de los trabajos frente a la pregunta:

¿Posterior a la conversión y debido a la instalación del gas, tuvo usted que volver por fallas en la conversión? El % de los que regresaron está en un promedio del 35% de los clientes tienen que volver al taller por fallas. Y a la pregunta ¿Las fallas o ajustes requeridos fueron resueltos de manera definitiva por el taller? Sólo El 73,89% de los clientes le resolvieron el problema definitivamente(Gas Natural Fenosa, 2016, pp. 15,16).

Con base a toda esta información suministrada por usuarios y no usuarios del producto ha hecho que los agentes de la cadena como Gas Natural, talleres, proveedores, entes de control y supervisión como la Superintendencia de Industria y Comercio entre otros, encaminen sus esfuerzos para contrarrestar y a su vez identificar aquellos factores que afectan la experiencia y percepción del GNV frente a los usuarios.

Finalmente al interior de los talleres de conversión quienes juegan un papel muy importante dentro de la cadena ya que tienen la responsabilidad de entregar el producto final al cliente, son los encargados de indentificar cuáles son las competencias específicas que deben

desarrollar dentro de su personal técnico.

4. Justificación

Esta investigación surge con la necesidad de realizar una investigación que logre identificar cuáles son realmente las variables que influyen en los reclamos de garantías de las conversiones a GNV, asociadas con los procedimientos técnicos a cargo del personal de los talleres y de esta forma poder identificar un modelo de competencias apropiado que se logre interiorizar en el personal técnico con el fin de disminuir los retornos de garantía del producto en los talleres de conversión.

Por lo que se hace necesario plantear un modelo de competencias que logre impactar positivamente en el desempeño del personal técnico y así mismo poder alinear dicho modelo con las competencias laborales que son requisitos exigibles por normatividad para el desempeño de la labor.

Es así como esta propuesta de trabajo de investigación cobra gran importancia ya que no sólo los talleres de instalación sino también otros agentes de la cadena como Gas Natural en este año 2016 dentro de las siete líneas de acción estratégicas para el programa del GNV, el segundo en importancia es el servicio posventa / retención de clientes / desinstalaciones; para esto quiere incorporar un programa de campaña posventa para entregar una garantía extendida y una asistencia más directa al usuario del Gnv. (Gas Natural Fenosa, 2016)

Sin embargo para poner en marcha y lograr el impacto esperado en la satisfacción final del cliente con el producto, es necesario involucrar a los operarios técnicos con las aptitudes y actitudes requeridas bajo un modelo de competencias establecido.

De acuerdo a lo anterior el presente trabajo pretende efectuar un aporte en este ámbito y su realización se justifica bajo tres elementos fundamentales:

Interés: El desarrollo de la investigación permitirá aportar positivamente al crecimiento del sector del GNV y a un grupo de empresas interesadas en mejorar esta problemática, ya que al conocer las razones o variables que influyen en el retorno de garantías, podrán adaptar un modelo de competencias para el personal técnico con base a este estudio.

Novedad: En el sector del GNV, no se conocen estudios que abarquen realmente la problemática descrita y que permitan a las empresas involucradas contar con información relevante para ajustarse a las necesidades de los clientes y exigencias del mercado.

Utilidad: Para los Talleres de Conversión a Gas, para los Importadores y comercializadores de los insumos para realizar las conversiones a Gas y las empresas comercializadoras del GNV como combustible, ya que son los principales afectados con la problemática planteada debido a la reducción o pérdida del mercado representadas en disminuciones significativas en las ventas por una experiencia negativa frente al producto.

5. Objetivo general

Identificar el modelo de competencias adecuado para el personal técnico de los talleres de Gas Vehicular para la disminución de los reclamos por garantía.

5.1 Objetivos específicos

- Analizar los diferentes perfiles del personal técnico para poder determinar los conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas para el desempeño del cargo.
- Analizar los diferentes modelos de competencias existentes, para la identificación del modelo que mejor se ajuste a lo requerido.
- Proponer una técnica de medición para la efectividad del modelo de competencias planteado frente a la disminución de reclamos por garantía.

6. Marco teórico

Debido a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones cada día y para lograr una mejor gestión, es necesario utilizar un modelo de gestión por competencias que permita alinear a todas las personas que la integran, independientemente del nivel jerárquico que ocupen, en pos del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados (Alles, 2011). Es así como el propósito fundamental del modelo es seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas frente a las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

De acuerdo a lo anterior se hace importante entender ¿Qué es una competencia? La definición de competencias de Spencer & Spencer:

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. (Alles, 2011, p.26)

Para los directivos de hoy en día es indispensable poder identificar cuál es el modelo de competencias apropiado con base a las necesidades que se quieren satisfacer y cuál es la mejor metodología para lograr una correcta aplicación del modelo seleccionado para esto es necesario conocer los tres modelos de gestión por competencias existentes.

Por lo tanto la propuesta del autor (Saracho, 2005) se refiere a que:

Un modelo de gestión por competencias se refiere a la creación de un nuevo marco integrado, necesario para evaluar y decidir cuál de estos tres modelos resulta conveniente aplicar teniendo en cuenta fundamentalmente dos variables: El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias y el uso que se le dará a las competencias una vez identificadas y definidas. (p.27,28). Los modelos en cuestión son:

El Modelo de competencias distintivas, creado y desarrollado por David McClelland:

Este modelo considera que dentro de toda organización existen personas que poseen las competencias necesarias para reducir o eliminar la brecha y llegar al estado deseado futuro. (Saracho, 2005, p. 36)

El Modelo de competencias genéricas, creado y desarrollado por William Byham:

Asume que las competencias son algo que les permite a las personas comportarse de manera efectiva en un determinado puesto o rol, y que estos son similares o idénticos en las diversas empresas de una misma industria en un mercado determinado. (Saracho, 2005, p. 37)

El Modelo de competencias funcionales, creado y desarrollado por Sydney Fine:

Tiene por objetivo establecer una relación estrecha, y lo más precisa posible, entre el desempeño individual y el desempeño organizacional a nivel productivo. (Saracho, 2005, p. 38)

Por otra parte es importante traer a colación las distinciones respecto de los componentes de las competencias debido a que toda competencia incluye “un saber” conocimientos, “un poder” habilidades y “un querer” actitudes. Cada uno de los tres modelos los incluye y combina de manera diferente (Saracho, 2005).

Teniendo así cuenta los conceptos de los tres modelos de gestión por competencias y la clasificación de las mismas, se puede así hablar de las distinciones respecto a la identificación y construcción de las competencias. De acuerdo a esto es necesario conocer la metodología de identificación y construcción de competencias según cada modelo. De esta forma la identificación se asocia a un proceso integrado de actividades y aplicación de métodos y técnicas para recopilar la información necesaria que permitan identificar los componentes relevantes, que contendrán las competencias (Saracho, 2005).

Por otra parte como afirma (Saracho, 2005) “la construcción se refiere al proceso posterior de análisis y procesamiento de la información para la conceptualización y redacción de las competencias”(p.47).

6.1. Gestión por competencias como factor de Mejora en la Calidad.

Las organizaciones deben conceptualizar la calidad como un elemento inherente dentro de su modelo de negocio y poder de esta forma anticiparse a las tendencias y necesidades del futuro y satisfacer las necesidades del presente, todo esto a través de un servicio y/o producto de calidad. “En la relación competencias/Calidad la idea básica es que no se puede tener resultados en calidad si no se trabaja adecuadamente la gestión de las personas y que la mejor herramienta para gestionar personas es la gestión por competencias”(Cabo, 2014, p. 167).

La calidad significa pues, en la actualidad, entregar productos y servicios funcionalmente correctos, pero además se enmarca dentro de nuevas exigencias ancladas al concepto de competitividad, lo cual está marcando la tendencia en la gestión de la calidad en este siglo XXI.(Arbos, 2012).

7. Desarrollo del trabajo

El desarrollo de este trabajo tiene como finalidad analizar los diferentes modelos de competencias y de esta forma poder determinar las competencias y modelos adecuados para el personal técnico de los talleres de conversión a gas, y así mismo lograr la medición del impacto que tiene la implementación del modelo de competencias en la disminución de los reclamos por garantía del producto y servicios de gas natural vehicular.

7.1 Perfil del personal técnico en los talleres de Gas Natural Vehicular

Dentro de los requisitos aplicables y exigidos de resolución de la Resolución 0957 del 21 de Marzo del 2012 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. hay que tener en cuenta ciertas actividades que se atribuyen directamente a los talleres de conversión y que deben ser ejecutadas por el personal técnico del mismo, como:

- **Mantenimiento:** Conjunto de actividades que se realizan en los Talleres de Conversión para diagnosticar, ajustar, retirar o reemplazar los accesorios o partes que, por efecto de su uso o estado, que no cumplen con las normas establecidas en el presente reglamento Técnico.

- **Pos conversión:** Actividades de revisión, control y diagnóstico que se realizan para garantizar la calidad de la conversión.
- **Pre conversión:** Actividades de diagnóstico técnico, mecánico y eléctrico para lograr determinar que los vehículos están o no aptos para convertir.
- **Instalación:** Adaptar equipo de GNCV a vehículos automotores de acuerdo con la tecnología del vehículo, parámetros de viabilidad de la conversión y normatividad vigente.

Teniendo en cuenta estas actividades la Resolución 0957 del 21 de marzo del 2012, determina y exige los requisitos de competencias del personal técnico de los talleres de conversión como se describe a continuación:

Personal: El personal del taller que ejecute las actividades previstas en este reglamento, debe contar con un certificado vigente expedido por un organismo de certificación de personas, acreditado por la entidad de acreditación con base en los requisitos de la norma NTC-ISO/IEC 17024.

Los requisitos de competencia se deben establecer de acuerdo a las actividades desarrolladas en este Reglamento Técnico y/o las normas de competencia laboral colombianas, o por el Servicio Nacional de Aprendizaje "SENA", en virtud de lo dispuesto en el Decreto 933 de 2003.

7.2 Componentes de las competencias del personal técnico de los talleres de gas vehicular

Por consiguiente el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, define el siguiente concepto importante a tener en cuenta para comprender qué es y cuál es el alcance y propósitos de la competencias laborales:

¿Qué es la normalización de competencias laborales?

Es el proceso que permite identificar el propósito o que hacer principal de un sector y las

funciones requeridas para lograrlo, así como los perfiles funcionales. Una vez identificadas las funciones, las cuales se encuentran asociadas a los perfiles, se estandarizan, es decir, se construyen las normas de competencia laboral que definen las actividades claves, los criterios de desempeño específicos y generales, los conocimientos esenciales y las evidencias requeridas para demostrar el desempeño competente del trabajador de acuerdo con lo requerido por el sector productivo.

De tal manera el personal técnico de los talleres debe estar certificado bajo las 5 normas de competencias laborales y para poder dar cumplimiento a las mismas, no es suficiente tan sólo con los manuales de funciones con los que actualmente cuenta los talleres de conversión, además de esto se debe contar con la formación en los cinco tipos de competencia que menciona Spencer & Spencer como son la motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidades, teniendo en cuenta que el personal técnico de los talleres de conversión a gas, requieren de un alto nivel de responsabilidad y juicio evaluativo, ya que de su conocimiento y desempeño depende no sólo la conservación del vehículo, sino la seguridad de seres humanos; por tal razón, requiere tomar decisiones de alto nivel de responsabilidad. (SENA, 2013)

7.3 Criterios para determinar qué modelo implementar al personal técnico de los talleres de Gas natural vehicular

Se hace indispensable comprender los tres modelos existentes a evaluar para orientar en la construcción de las bases de una gestión por competencias de acuerdo a los objetivos y perspectiva de cada organización. Los modelos referenciados son:

- El Modelo de Competencias Distintas
- El Modelo de Competencias Genéricas
- El Modelo de Competencias Funcionales

Sin embargo independientemente del modelo que se seleccione, las competencias siempre apuntan a identificar los factores críticos de éxito de la organización, comenzando por el nivel estratégico que integra la misión, visión y los conductores del negocio, luego se pasa al nivel táctico que se sustenta en la gestión, hasta llegar a los factores de éxito a nivel de operación y productividad, estándares de calidad y seguridad. (Saracho, 2005)

A la hora de seleccionar el modelo de competencias a implementar es necesario según (Saracho, 2005), “tener en cuenta dos criterios fundamentales el nivel jerárquico de la estructura a la que se quiere aplicar gestión por competencias y el uso que se les dará a las competencias una vez identificadas y definidas”. Para esto es necesario conocer cómo aplicar el primer criterio: El nivel jerárquico de la estructura, según del nivel de que se trate cada uno de los modelos adquiere su mayor efectividad en los diferentes estamentos jerárquicos de la estructura organizacional. Por lo tanto los tres modelos pueden aplicarse a cualquier organización, lo importante es saber a qué nivel de la estructura aplicar a cada modelo.

Tabla 1. Aplicación de Modelos según el nivel Jerárquico.

MODELO	NIVEL JERARQUICO
Distintivas	Estratégico
Genéricas	Táctico
Funcional	Operativo

Fuente: (Saracho, 2005)

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones en cada uno de los niveles jerárquicos son diferentes, así mismo las competencias necesarias para cada nivel también son distintas. El rol primordial del personal que está en el nivel estratégico es establecer objetivos estratégicos, la

planificación de cómo se alcanzarán dichos objetivos para su logro. El modelo que mejor responde a estos requerimientos es el modelo de competencias distintas que sirve para identificar y diferenciar a las personas que tienen un desempeño superior (Saracho, 2005).

Posteriormente la misión primordial de los roles de nivel jerárquico medio es hacer que las decisiones tomadas en nivel anterior sean realizadas por los niveles por los roles de los niveles operativos. Estos roles intermedios se le asigna una función de gestión, deben lograr que las cosas se realicen. El modelo que mejor responde a estos requerimientos es el modelo de competencias genéricas las cuales sirven para generalizar efectivos de las personas que ocupan roles de gestión(Saracho, 2005).

Por último la misión primordial de los roles de nivel jerárquico bajo es obtener los resultados que le han sido asignados por el nivel medio, por lo tanto tienen una función de operación. Los resultados de quienes ocupan este nivel deben ser de fácil estandarización basados en cantidad y calidad. El modelo que mejor responde a estos requerimientos es el modelo de competencias funcionales que sirven para estandarizar los resultados requeridos de las personas que están en este nivel. (Saracho, 2005)

Teniendo en cuenta que dentro de los talleres hasta el momento se tienen solamente definidos los manuales de funciones de acuerdo a los tipo de cargos establecidos como Jefe departamento Técnico, Administrador de Taller, técnico A (Jefe de Taller), técnico B (Técnico Eléctrico) y Técnico C (Herrero), donde básicamente se describen las funciones y responsabilidades de acuerdo a su cargo. Pero para dar cumplimiento a las 5 normas de las competencias laborales. Es necesario identificar cual es el modelo de competencias necesario

para el personal de talleres con base a lo expuesto en los cinco cargos que se involucran en la parte técnica de un taller de conversión a gas.

De lo anteriormente dicho para los cargos de jefe de departamento técnico y administrador que se encuentran en el nivel jerárquico estratégico se debe aplicar el modelo de competencias distintivas ya que a través de este, se podrá identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan una ventaja competitiva (Saracho, 2005) a los talleres dentro del sector de gas natural vehicular, donde básicamente se busca que estos cargos impulsen las estrategias y el liderazgo necesario para lograr que los clientes externos satisfagan a cabalidad su expectativa a la hora de decidir hacer una conversión a gas o un mantenimiento del sistema procurando incrementar la calidad en el servicio. Los resultados que se esperan al implementar este modelo para estos dos cargos es: la identificación del talento necesario para desempeñar estos cargos y mejora de la competitividad del taller a nivel técnico y de calidad.

Luego para el cargo del Técnico A Jefe de taller que se encuentra dentro nivel jerárquico medio se puede aplicar el modelo de competencias genéricas ya que permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad organizacional (Saracho, 2005). De esta forma se podrá identificar las competencias requeridas para que los jefes de taller realicen una efectiva gestión que permita garantizar que se apliquen las “mejores prácticas” dentro de su operación en los procesos del taller. Los resultados que se esperan al implementar este modelo es mejorar la calidad de gestión y un mejor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y la estrategia del negocio.

Seguidamente para los cargos de técnico B y técnico C que se encuentran dentro del nivel jerárquico operativo se debe aplicar el modelo funcional el cual permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permitirán a los técnicos de este cargo mantener y mejorar sus estándares de calidad, productividad y seguridad. Los resultados esperados con su implementación son: aumento de la capacidad productiva, mayor claridad respecto a las responsabilidades por los resultados.

7.4 Identificación de las competencias requeridas en cada modelo de acuerdo a los cargos técnicos establecidos en los talleres de conversión

Para desarrollar las competencias requeridas en cada uno de los cargos que se tienen al interior de los talleres y de acuerdo a los modelos analizados se propone los siguientes modelos de competencias necesarios para el desempeño de los siguientes cargos.

Tabla 2. Modelo Distintivo Cargos Administrador de Taller y Director Técnico

Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia
Iniciativa	Implica identificar nuevas o mejores formas de hacer las cosas y de incorporarlas rápidamente dentro de la empresa.
Conocimiento Organizacional e Identificación con el taller	Capacidad de comprender y conocer la estructura de la organización, orientado su actuación profesional de acuerdo con los objetivos de la misma. Alineando los intereses y las conductas personales con las necesidades y prioridades de la empresa.
Orientación al Servicio	Capacidad de enfocar sus intereses y acciones para lograr la excelencia personal y laboral trabajando con pasión, para impactar positivamente en la satisfacción de las necesidades o solución de problemas al cliente interno y externo que utilice los

	servicios o productos del taller.
Capacidad de Comunicación	Capacidad de definir y comunicar a los demás lo que es necesario hacer, lograr que lo cumplan, asumiendo sus propias responsabilidades y evaluar y reconocer logros.
Orientación a resultados	Capacidad para enfocar la labor y el trabajo por alcanzar y superar los resultados con oportunidad y calidad. Implica hacer las cosas bien desde el principio, realizando seguimiento, control y alcanzando altos niveles de eficiencia.
Liderazgo	Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Estableciendo objetivos y metas claras, retroalimentando oportunamente a su equipo de trabajo.
Trabajo en equipo y cooperación	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo y trabajar en conjunto hacia el logro de las metas del Grupo de talleres.
Orientación a la calidad	Capacidad para superar y establecer estándares de calidad que le permitan ser más competitivo dentro de la organización basado en los lineamientos legales existentes.

Fuente: Elaboración propia basada en (Hoyos, 2009)

Tabla 3. Modelo Genérico Cargo Técnico A Jefe de Taller

Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia
Probidad	Capacidad de actuar con profesionalismo y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales acordes con las competencias laborales y respetando las políticas organizacionales del servicio.
Planeación y Seguimiento	Implica la ejecución de las actividades en un orden lógico y detallado que aseguren el logro de los resultados en el tiempo requerido.

Orientación al orden, exactitud y calidad	Implementación de buenas prácticas enfocadas a disminuir el riesgo y asegurar la calidad mediante la aplicación clara y ordenada de los procesos definidos
Pensamiento estratégico de Agendamiento	Capacidad de administrar. Planear realizar diferentes rutinas de trabajo dentro del taller para evitar cuellos de botella en el trabajo diario.
Orientación al servicio	Capacidad de enfocar sus intereses y acciones para lograr la excelencia personal y laboral trabajando con pasión, para impactar positivamente en la satisfacción de las necesidades o solución de problemas al cliente interno y externo que utilice los servicios o productos del taller.
Administración de garantías	Controlar el cumplimiento de las políticas de garantía siguiendo a cabalidad los protocolos establecidos por el grupo de talleres, con el objetivo de diagnosticar correctamente y dar solución definitiva al problema o queja presentada por el cliente
Orientación a la calidad	Capacidad para superar y establecer estándares de calidad que le permitan ser mas competitivo dentro de la organización basado en los lineamientos legales existentes.
Habilidades mentales, de análisis y síntesis	Capacidad de análisis, comprensión y desarrollo mental para maximizar y garantizar la buena realización del trabajo
Trabajo en equipo y cooperación	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo y trabajar en conjunto hacia el logro de las metas del Grupo de talleres.

Fuente: Elaboración propia basada en (Hoyos, 2009)

Tabla 4 Modelo Funcional Cargo Técnico B y Técnico C

Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia
Productividad	Capacidad de trabajar eficientemente y eficazmente manteniendo un ritmo optimo para realizar el trabajo lo mejor posible.
Conocimiento de la Industria	Capacidad cognitiva necesaria para la realización del trabajo en cuanto a la actividad de los talleres de conversión implementando formalmente los

	conocimientos adquiridos.
Responsabilidad por herramientas, equipos y el bien mueble (vehículo).	Capacidad y deber monetario que debe tener cada técnico por el cuidado de las diferentes herramientas y equipos que utiliza para la realización de sus funciones. Y adicional el cuidado del vehículo que recibe para la conversión y/o mantenimiento.
Orientación al Servicio	Capacidad de enfocar sus intereses y acciones para lograr la excelencia personal y laboral trabajando con pasión, para impactar positivamente en la satisfacción de las necesidades o solución de problemas al cliente interno y externo que utilice los servicios o productos del taller.
Orientación a la calidad	Capacidad para superar y establecer estándares de calidad que le permitan ser mas competitivo dentro de la organización basado en los lineamientos legales existentes.
Preocupación por el orden y el detalle	Es la capacidad de reducir al mínimo la posibilidad de errores en torno a los procesos y los resultados. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo antes, durante y despues de los procesos tecnicos.
Trabajo en equipo y cooperación	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo y trabajar en conjunto hacia el logro de las metas del Grupo de talleres.

Fuente: Elaboración propia basada en (Hoyos, 2009)

7.5 Método de medición del Modelo de Competencias a través de la evaluación 360 grados

Para poder realizar la evaluación por competencias es necesario identificar la metodología a utilizar a través de la evaluación 360° o feedback360° la cual, según (Pereira, 2008) afirma:

Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que

dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos. La evaluación de 360° es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación.

Es así como el resultado de la evaluación es un determinante para saber realmente si el trabajador es competente o no y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro y desarrollo hasta superar los niveles requeridos por la organización (Pereira, 2008).

De acuerdo a lo anterior para que los talleres es muy importante poder implementar este modelo de la evaluación de desempeño de 360°, ya que les permitirá identificar las fortalezas de los Administradores; Director Técnico, Jefes de taller y técnicos y poder determinar los gaps o distancias que se observan comparando lo esperado o deseado en el rol de su puesto de trabajo versus la percepción actual de su comportamiento en el rol (Pereira, 2008).

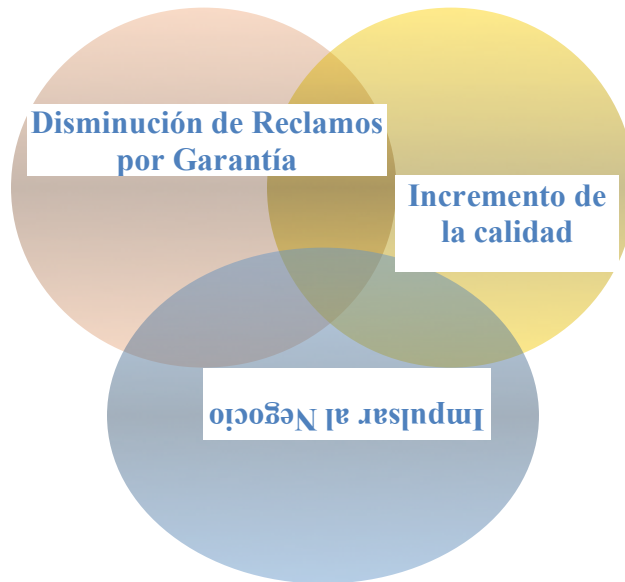
7.6 Como poder implementar la evaluación 360° dentro del modelo de competencias del personal técnico de los talleres de conversión a gas

El objetivo principal de proponer un modelo de competencias para los cargos descritos en los talleres de conversión a gas es lograr, que al mejorar el desempeño laboral mediante el desarrollo de las competencias propuestas se logre aumentar la calidad del producto final entregado (la conversión a gas y el servicio posventa) y a su vez se logre la disminución de reclamos por garantía.

Para poder llevar a cabo esta evaluación es necesario poder plantear los niveles requeridos en los que deben estar las competencias definidas y propuestas para cada unos de los

cargos para lo cual se definen tres ejes principales a los que debe apuntarle el modelo de competencias si se quiere mejorar el desempeño del equipo de trabajo y así lograr un impacto en la calidad de las conversiones y mantenimientos y por ende se reduzcan los reclamos por garantía:

Ilustración 1. Tres Ejes Principales del Modelo de Competencias.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Nivel de Competencias requeridas en cada eje principal de acuerdo al cargo

EJES PRINCIPALES	CARGO	COMPETENCIA	NIVEL MIN	NIVEL MAX
DISMINUCION DE RECLAMOS POR GARANTIA	Administrador de Taller y Jefe Técnico	Orientación al Servicio	4	5
	Jefe de Taller		4	5
	Técnico B y Técnico C		3	4
	Jefe de Taller	Administración de Garantías	3	5
		Pensamiento estratégico de Agendamiento	2	4
Técnico B y Técnico C	Preocupación por el orden y el detalle	3	5	
INCREMENTO DE LA CALIDAD	Administrador de Taller y Jefe Técnico	Orientación a la calidad	3	4
	Jefe de Taller		4	5

	Técnico B y Técnico C		3	4
	Jefe de Taller	Orientación al orden, exactitud y calidad	3	5
		Planeación y Seguimiento	2	4
	Técnico B y Técnico C	Productividad	3	5
IMPULSAR AL NEGOCIO	Administrador de Taller y Jefe Técnico	Trabajo en equipo y cooperación	3	5
	Jefe de Taller		3	4
	Técnico B y Técnico C		2	3
	Administrador de Taller y Jefe Técnico	Orientación a resultados	3	5
		Conocimiento Organizacional e identificación con el taller	3	5
		Liderazgo	3	4
		Capacidad de Comunicación	3	4
		Habilidades administrativas de personal	4	5
		Iniciativa	3	4
	Jefe de Taller	Probidad	3	5
		Habilidades mentales, de análisis y síntesis	3	4
	Técnico B y Técnico C	Conocimiento de la Industria	3	4
		Responsabilidad por herramientas, equipos y el bien mueble (vehículo).	4	5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a estos tres ejes se plantea las competencias que deben contener cada eje y de acuerdo al cargo cual es el nivel mínimo en el que debe iniciar y el máximo requerido al que debe llegar para que el desarrollo de la competencia logre su objetivo dentro de cada uno de los ejes. De esta forma se podrá entonces aplicar la evaluación 360° como propone (Pereira, 2008):

90° evaluación de colegas: Es realizada por los colegas que pertenecen al mismo equipo,

son evaluadores.

180° revisión ascendente: Esta a cargo del jefe, o la persona a la que le reporta o le rinde cuenta.

270° auto-evaluación: El mismo empleado contará con la posibilidad de asignar un valor a cada una de las competencias a evaluar, con lo cual se pretende acceder a la propia percepción del individuo sobre su desempeño

360° revisión descendente: Esta evaluación estará a cargo de Colaboradores y subordinados, susceptibles de aportar informaciones muy valiosa, porque ellos en general, tienen más ocasiones y más diversas formas para observar a sus jefes directos.

7.7 Cómo medir si el modelo de competencias impacta en la disminución de reclamos por Garantía y Satisfacción del cliente frente a la calidad de los servicios prestados por los talleres de conversión

Adicional a la evaluación 360°, para poder determinar si finalmente el modelo de competencias implementado realmente impacta en la disminución de reclamos por garantía es necesario plantear un indicador que permita revisar el antes y el después de la incorporación del modelo en los talleres de conversión y de esta forma poder medir como se comportan los reclamos por garantías y a la vez la satisfacción de los clientes; para esto es necesario definir dos indicadores que permitan la medición.

Indicador de la disminución de los reclamos por garantía

Objetivo: Lograr pasar del 35% al 10% de los reclamos por garantía de las conversiones y servicios posventa realizados en los talleres, mediante la implementación del modelo de competencias.

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de reclamos por garantía después del modelo de competencias}}{\text{Número de reclamos por garantía antes del modelo de competencias}} * 100$$

Lectura: Porcentaje de disminución de los reclamos por garantía después de la implementación del modelo de competencias frente al número de los reclamos por garantía antes de su implementación.

Indicador Satisfacción de los Clientes:

Objetivo: Incrementar la satisfacción de todos los clientes pasando del 75% al 95% del nivel de satisfacción, mediante la calidad del proceso de instalación de gas y los servicios de mantenimiento suministrados por los talleres.

Fórmula:

$$\frac{\text{Nivel de indicadores generales de satisfacción por taller después del modelo de competencias}}{\text{Nivel de indicadores generales de satisfacción por taller antes del modelo de competencias}}$$

Lectura: Nivel de satisfacción de los clientes comparando los porcentajes del antes y el después de la implementación del modelo de competencias.

8. Conclusiones

- Se establece la necesidad al interior de los talleres de conversión de contar con la formación en los cinco tipos de competencias, para contar con el perfil adecuado y poder desempeñarse como técnico en gas natural vehicular ya que tienen un alto nivel de responsabilidad y juicio evaluativo, debido a que de su conocimiento y desempeño depende no sólo la conservación del vehículo, sino la seguridad de seres humanos.
- Con base a los tres modelos de competencias analizados el distintivo, genérico y el funcional, se logro identificar que tipo de modelos aplica de acuerdo al nivel jerárquico para cada uno de los roles determinados dentro de los talleres de conversión. De esta forma se establecen cuales son los tipos de competencias requeridas para cada tipo de cargo, donde se podrán identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan una ventaja competitiva, la efectividad organizacional y que garanticen los estándares de calidad, productividad y seguridad; todo esto enmarcado dentro del modelo de negocio de los talleres de conversión a gas.
- De acuerdo a lo anterior se identifica y propone cada una de las competencias requeridas en cada uno de los cargos según cada modelo, teniendo en cuenta tres ejes principales que también se proponen para los talleres de conversión, como los son la disminución de reclamos por garantías, incremento de la calidad y el impulso del negocio. De esta forma se logra el objetivo general de este trabajo y la respuesta a la pregunta de investigación .
- Por otra parte se sugiere una técnica de medición para la efectividad del modelo de competencias a través de la evaluación 360 grados. De esta forma se acondicionan las competencias que deben contener los tres ejes propuestos y de acuerdo al cargo cual es el nivel mínimo en el que debe iniciar y el máximo requerido de las competencias al que

deben llegar para que el desarrollo de las mismas logren su objetivo e impacto dentro de cada uno de los ejes planteados.

- También se identifican y proponen dos indicadores que permitan medir si el modelo de competencias, impacta en la disminución de reclamos por garantía y en el aumento de la satisfacción del cliente, frente a la calidad de los servicios prestados, mediante la comparación y el análisis de los escenarios del antes y el después de la implementación del modelo de competencias para el personal técnico de los talleres de conversión.

9. Referencias bibliográficas

Alles, M. (2011). *http://www.marthaalles.com*. Buenos Aires:<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-notas.php>

Arbos, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

Cabo, J. (2016). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. Madrid: Díaz de Santos.

Duarte, N, & Hoyos, T. (2009). *Diseño de un modelo de gestion por competencias para las unidades de negocios de Coodiesel S.A*. Universidad Pontificia Bolivariana, Floridblanca, Colombia.

Gas Natural Fenosa (2016) *Evaluacion del nivel de satisfaccion de las conversiones*.

Gas Natural Fenosa (2016) *Problemática a la no recertificaciones*.

Insighst Group (2009) *Análisis etnografico y motivacional de un proceso de instalación de gnvpor parte de conductores de taxi, con acompañamientos pre y post*.

Ipsos Napoleon Franco (2012) *Proyecto focus taxis, camionetas, camperos convertidos y no convertidos*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) *Reglamento técnico aplicable a talleres, equipos y procesos de conversión a gas natural comprimidos para uso vehicular*
Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/reglamento_gas.pdf

Ministerio de Minas y Energía (2016). *Hidrocarburos gas natural comprimido vehicular*
Recuperado de <http://www.minminas.gov.co/gas-natural-comprimido-vehicular1>

Pereira, F., Gutierrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008) http://www.uelbosque.edu.co/Lascompetencias_laborales_y_su_evaluación_mediante_el_modelo_360_grados. Bogota. Cuadernos Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenIV_numero6_2008/competencias_laborales_evaluacion_mediante_modelo_360_grados.pdf

Sena (2015) *Abc de la normalización de las competencias laborales*. Recuperado de <http://certificados.sena.edu.co/claborales/documentos.asp>

Sena (2012) *Conversión de vehículos automotores a GNV*. Recuperado de <http://certificados.sena.edu.co/claborales/default.asp#resultado>

Saracho, J. (2016). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: Rill Editores.