





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS**

---



**LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRABAJO FINAL:**

**“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EFICACES PARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS  
LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES: CASO CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.”**

**Que presentan:**

**ARAIZA OLIVAR GUILLERMO DE JESUS**

**ALVAREZ CASTELLANOS ALEJANDRO**

**CRUZ DELGADO MARIANA**

**LANDA PACHECO GAMALIEL**

**SEMINARIO DE TESIS**

**OPCIÓN CURRICULAR GRUPO: 9NV3**

**MÉXICO D.F., DICIEMBRE DE 2008**

**ASESOR: DR. MAXIMINO GIOVANNI RODRÍGUEZ BECERRIL**

LOS AUTORES MANIFIESTAN QUE ESTA INVESTIGACIÓN SE TRATA DE UN TRABAJO ORIGINAL, QUE NO HA SIDO SOMETIDO A PUBLICACIÓN, TOTAL O PARCIAL EN NINGÚN MEDIO. POR LO QUE UNA VEZ QUE SE ACEPTA SU IMPRESIÓN, LOS DERECHOS DE AUTOR SERÁN CEDIDOS AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. SIN QUE SUS AUTORES SE RESERVEN ACCIÓN ALGUNA EN CONTRA DEL INSTITUTO POR EL USO, REPRODUCCIÓN, CONSULTA O EXPLOTACIÓN DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

ARAIZA OLIVAR GUILLERMO DE JESUS	2005400047
ALVAREZ CASTELLANOS ALEJANDRO	2004390179
CRUZ DELGADO MARIANA	2005400912
LANDA PACHECO GAMALIEL	2005401117



Un agradecimiento especial a la empresa Cheis Tecnología, S.A. de C.V., a la Lic. Elvia Amador García y al Ing. Rodolfo Álvarez López por las facilidades otorgadas para la realización de este proyecto.

*A mis padres:*

*Guillermo Araiza Ruíz*

*Ma. Teresa Olivar Ramírez*

*Por su amor, comprensión,  
confianza e incondicional apoyo  
para la culminación de mi  
carrera profesional.*

*A mis hermanos:*

*Ricardo y Daniel*

*Por su cariño y apoyo moral*

*A mis abuelos:*

*Por su atención, cariño y cuidados.*

*A mi Escuela:*

*E.S.C.A. I.P.N*

*GRACIAS*

*Guillermo Araiza Olivar*

*A Dios.*

*Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.*

*A ti Madre Angela*

*Por haberme educado y soportar mis errores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mi padre Refugio.*

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

*A mis amigos.*

*Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos*

*A: mi escuela el Instituto Politécnico Nacional a la ESCA*

*Gamaliel Landa Pacheco*

Quiero agradecer sinceramente a mis Padres a mis Hermanos y a mi Novia, que han compartido un momento muy especial en mi vida y que gracias a ellos he salido adelante a pesar de todas las circunstancias en el camino.

A mis padres por su gran valioso apoyo que me han brindado en todo momento, por su honestidad y sencillez que los hacen ser mejores cada día y por ser unas personas únicas en el mundo, por su preocupación y superación a seguir y por todo el amor que me han dado.

A mis hermanos, por su ejemplo a seguir y de superarme día con día y por estar conmigo en todo momento.

A mi novia Mariana por que siempre me impulso a salir adelante y por estar conmigo siempre.

A todos ellos les agradeceré siempre con el corazón en la mano por haber estado conmigo cuando mas los he necesitado.

GRACIAS...

Principalmente a DIOS por darme la vida y por todo lo que ha puesto en mi camino.

GRACIAS...

A mis padres por todo su apoyo y amor incondicional, por guiarme y aconsejarme, por todo el esfuerzo que han hecho para educarme y hacer de mi una persona de bien. LOS AMO Y LOS QUIERO MUCHO, gracias por ser un ejemplo para mí, porque a pesar de todas las dificultades y problemas que hemos tenido siempre hemos salido adelante.

GRACIAS...

A mi hermano por su apoyo y por todos sus consejos, ya que a pesar de nuestros enojos se que quiere lo mejor para mi y se que en cualquier momento puedo contar con el.

GRACIAS...

A mis abuelitos por ser para mí mis segundos padres, por su apoyo y su cariño incondicional, por aconsejarme y apoyarme cuando más los he necesitado. Gracias abuelita por dedicar una parte de tu vida en criarme, cuidarme y educarme, por ser una mama para mi, porque en el tiempo que ella no pudo estar conmigo tu me diste lo mejor de ti, además porque hemos compartido muchas cosas juntas, Gracias por tus sabios consejos que me han servido de mucho.

GRACIAS...

A todos mis tíos, porque han sido una parte importante en mi formación, porque desde niña me han dado su cariño y apoyo, y sobretodo mi tío Juan Manuel al que quiero mucho por todo lo que he vivido con el. Gracias tío por todo tu apoyo.

GRACIAS...

A mis queridas amigas Irlanda y Citlali por todos los momentos que hemos vivido siempre juntas, les agradezco que nunca me han dejado sola y que han estado conmigo en los mejores y peores momentos de mi vida, también por su fiel y sincera amistad y por tener siempre una palabra que me aliente a seguir adelante. LAS QUIERO MUCHO.

GRACIAS...

A mi novio Alejandro, por ser alguien muy muy especial e importante para mí, porque desde que lo conocí he sido muy feliz. Gracias por todo su amor, su apoyo y comprensión que en todo momento me ha dado, pero sobretodo por demostrarme que de verdad puedo contar con el siempre, en todo, TE AMO ALE. GRACIAS, MUCHAS GRACIAS.

**Mariana Cruz Delgado**



**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EFICACES PARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS  
LICITACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES: CASO  
“CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.”**

<b>DEDICATORIAS</b>	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	14

**CAPITULO I**

**ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

1. Antecedentes de CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.	16
2. ¿En que consiste los antecedentes técnicos de Cheis Tecnología?	17
3. ¿Qué son las Estrategias eficaces de participación?	31
4. ¿Qué son las licitaciones publicas internacionales?	32
5. ¿En que consiste el campo de acción de Cheis Tecnología?	33
6. ¿Qué son las competencias?	34
7. Concurso de licitaciones a participar	38
8. Marco Legal de la Licitación Publica Internacional	39
9. Estrategias y Mercado de Cheis Tecnología	40
10. Política y control de calidad de Cheis Tecnología.	41

**CAPITULO II**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LAS  
LICITACIONES PÚBLICAS**

1. ¿Qué son las estrategias de desarrollo?	42
2. Marco Legal de las Licitaciones Publicas Internacionales	44
3. Políticas de competencia y requerimientos de las Licitaciones	45
4. Proceso de evaluación de las Licitaciones Publicas Internacionales y de Cheis Tecnología	48

5. Oferta y demanda para las especificaciones requeridas	57
6. Estrategias y ventajas de participación respecto a las otras que participan en el concurso de licitación	61
7. La comunicación interna de los departamentos que integran Cheis Tecnología	62
8. Capacitación y evaluación del personal	65
9. Estados financieros de Cheis Tecnología	93

### **CAPITULO III**

#### **DESARROLLO Y EXPANSION DE CHEIS TECNOLOGIA**

1. Los mercados de desarrollo de Licitaciones Publicas Internacionales de Cheis Tecnología	96
2. Costos de las estrategias eficaces para la participación	98
3. Participación de Cheis Tecnología en los servicios de selección	99
4. Organización y estructura de Cheis Tecnología	101
5. La mejora continua en la participación de licitaciones de Cheis Tecnología	102
6. Investigación de los requisitos de la licitación	105

<b>CONCLUSIONES</b>	116
<b>RECOMENDACIONES</b>	119
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	120



## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCION

En la actualidad el sector de compras gubernamentales representa una fuente de ingresos muy grande, la cual se realiza a través de licitaciones publicas, invitaciones a cuando menos tres personas e inclusive por adjudicación directa, o al menos así es en nuestro país.

En este proyecto realizaremos una investigación sobre las formas de lograr adjudicar un contrato de adquisiciones internacional mas allá de las fronteras del territorio nacional, analizando la participación en una Licitación Publica Internacional del Banco central de Chile N° L08016, referente a SOLUCION RESPALDO DE ENERGIA.

Elegimos este país por el gran desarrollo económico que ha mostrado en los últimos años, que a comparación de otros países latinoamericanos es muy considerable, lo cual nos deja ver que el gasto público con el que cuentan es mayor y lo coloca como un cliente potencial con un poder adquisitivo superior.

La compañía con la que trabajaremos es una microempresa dedicada a la comercialización de diferentes productos para el ramo industrial, en el caso específico de esta licitación internacional nos enfocaremos en el equipo de generación de energía eléctrica (plantas de luz), ya que ese es el objeto de la adquisición.

El objetivo es determinar si es factible, viable y rentable para esta empresa participar en concursos internacionales fuera de territorio nacional.

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

### **1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE CHEIS TECNOLOGIA**

La historia de CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V. se remonta a 1999, cuando se creó nuestra empresa comercializadora, al lograr obtener el surtimiento de equipo de bombeo sumergible de diferentes capacidades de potencia, succión y descarga, procedentes de distintos países y a precios muy accesibles, dicha comercialización inició en forma de cambaceo, es decir ofertando nuestros productos de puerta en puerta de todos los negocios que así lo requiriesen. Al paso del tiempo, la oficina comercializadora se instaló en la calle de Durango, fundándose la razón social CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.

Transcurridos unos años, con las exigencias mismas del crecimiento del mercado la empresa adquirió una bodega ubicada en la AV. PRESIDENTE JUAREZ, NAUCALPAN, ESTADO DE MEXICO, esta acción fortaleció a la empresa, ya que se logró contar con un mayor número de existencias para la satisfacción de los clientes y poder proyectarse con un mayor impacto a futuro.

La existencia de CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V. está fundamentada en su única fuente de ingresos que es la compraventa de equipo de bombeo, generación de energía eléctrica, unidades de potencia, equipo de medición, etc.,

La empresa está constituida por 20 personas, comprendidas entre el personal administrativo y de bodega, haciendo de esta una empresa con gran desarrollo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Archivo de Cheis Tecnologia S.A de C.V

## **2. ¿EN QUE CONSISTE LOS ANTECEDENTES TECNICOS DE CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V?**

Inicio de operaciones:

Enero de 1999

Giro:

Comercialización de productos industriales relacionados con el equipo de medición, presurización, generación de energía eléctrica, detección de gases, localización global, etc.

Numero de empleados:

15

Relación de Empleados y sus funciones:

Director General:

Se encarga de la supervisión de todas las actividades que se llevan acabo dentro de la empresa.

Comprador:

Realiza los pedidos a los diferentes proveedores, tanto para inventario como para el abastecimiento de nuestros clientes, así como hacer el seguimiento correspondiente para la entrega oportuna de las mercancías.

Crédito y Cobranza:

Se encarga de controlar la revisión oportuna con los clientes de lo que se les ha facturado y entregado para llevar acabo el cobro correspondiente, según el tipo de venta.

Gerente de Ventas:

Coordina a los agentes de ventas y asigna clientes a estos, además de presentarse a los eventos derivados de las licitaciones, tales como los actos de juntas aclaratorias, aperturas de proposiciones y fallos.

Agente de Ventas:

Se encarga de visitar periódicamente a los clientes, con la finalidad de conocer sus necesidades y atenderlas, así como buscar clientes potenciales para incrementar la cartera de la empresa.

Almacenista:

Esta al pendiente de la recepción y entrega de materiales, así como la relación del inventario.

Operador:

Se encarga del reparto de la mercancía.

Ayudante del Operador:

Realiza labores de carga y descarga de los materiales en su entrega con el cliente final.

Ingeniero Industrial:

Asesora técnicamente en la selección de bienes a ofertar, así como en servicio post-venta al cliente.

Ingeniero en Electrónica:

Asesora técnicamente en la reparación por garantía de equipo entregado al cliente.

Secretarias y Mensajeros.

### **Informe de Antecedentes Técnicos de Cheis Tecnología S.A de C.V**

RAZÓN SOCIAL EMPRESA PROVEEDOR DE SERVICIOS RUT (RFC)

CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.

CTE-990118-7F0

### **Resumen experiencia de la empresa**

**Se resume solamente la experiencia acumulada en los últimos 3 años**

Licitación No.	Dependencia	Año	Fallo
15203659-012-05	DICONSA	2005	Descalificado
16042289-056-06	Luz y Fuerza del Centro	2006	Adjudicado
25465487-036-07	Comisión Nacional del Agua	2007	Descalificado
65179830-023-08	SACM	2008	Adjudicado

## Resumen de trabajos en ejecución

Licitación No.	Dependencia
87436540-019-08	Aeropuertos y Servicios Auxiliares
78426503-012-08	Comisión Federal de Electricidad
75621940-021-08	Instituto Nacional de Antropología e Historia

## Infraestructura de la empresa

Descripción de la construcción
Oficinas administrativas ubicadas en Durango 84 – 501 Col. Roma Norte C.P. 06700 México D.F.(Domicilio Fiscal) 150 m <sup>2</sup> .
Almacén ubicado en Bucareli 108-E Col. Centro C.P. 06040 México D.F., se cuenta con un área de 850 m <sup>2</sup> .

## Listado de equipos, vehículos, maquinarias y herramientas

Descripción	Cantidad	Año
Automóvil Caliber SXT Marca Dodge	1	2008
Automóvil Optra SL Marca Chevrolet	1	2006
Camioneta F-150 Marca Ford	2	2002

# INSTALACIONES

Figura 1



**Figura 2**



**Figura 3**



**Figura 4**



**Figura 5**



## Motores de Combustión

► Gasolina: de 3.5 hp a 42 hp  
...► Kolher, Briggs & Stratton y VW.



► Diesel: de 24 hp a 130 hp  
...► Lister, Perkins y Cummins.

## Motores Eléctricos

► Monofásicos, Trifásicos y Corriente Directa

► Horizontales y Verticales

► Abiertos, Cerrados y a prueba de Explosión

...► Siemens, Asea, Weg, US y Reliance.



## Transmisión de Fuerza

► Cabezales Engranados con transmisión de fuerza en 90° y 180°

...► Amarillo y Prodema

► Flechas Cardan para acoplamiento entre bomba vertical y motor.

...► Spicer

► Embragues Neumáticos para unión entre dos flechas.

...► Eaton y Wichita



## Generación

► Planta de luz portátil con motor a gasolina,  
· arranque manual o eléctrico de 650 a  
· 10,000 watt.





## Reductores

### ► Acoplados directo a motor eléctrico

....► Asea y Siemens

....

### ► Para acoplamiento indirecto

....► Raisa, Risga, etc.

....

....

....



## Tratamiento de Agua

## Bombas

### ► Centrífugas Horizontales:

....► Autocebantes eléctricas y de gasolina

....► Riego contra incendio

....► Hidroneumáticos

### ► Centrífugas Verticales:

....► Pozo Profundo

....► Turbina, Flujo Mixto

....► Sumergibles Aguas Negras

...► Ebara, Cheis, Evans, Crane Deming,

.... Barnes, Goulds, Mark, Aurora, Sentinel,

.... Rosalia y Goundfos.



## Sopladores

....

### ► Sopladores de aire Centrífugos y de Lóbulos

....► Lamson y Sutorbilt.



## Compuertas

- ....
- ▶ Compuertas controladoras de flujo de agua.

.... ▶ Direseme



## Difusores

- ▶ Esferas y difusores para la inyección de aire fabricadas en ABS y en carbón

.... ▶ US Filter



## Rejillas

- ▶ Rejillas de perfil soldado para retención o filtrado de sólidos y andadores.

.... ▶ US Foundry, Irving



## Gaviones

- ▶ Malla de alambre electro soldado para formar cubos de retención o filtrado.

....  
▶ LEMAC



## **Medición Eléctrica**

- ▶ **Multímetros**
- ▶ **Meghómetros**
- ▶ **Resistencia de Aislamiento**
- ▶ **DTR, DMM, TRMS**
- ▶ **Resistencia en Tierra**
- ▶ **Medidor de Potencia**

..

..

- ▶ **SIEMENS, AEMC, FLUKE EXTECH**

..

## **Detección de Gases y Ambiente**

- ▶ **Monitores Personales de Gases para uso en areas confinadas y abiertas H<sub>2</sub>S, CO, SO<sub>2</sub>, NO<sub>2</sub>, LEL.**

.. ..

- ▶ **BW, NEOTRONICS, BACHARACH**

..

- ▶ **Monitoreo de Nivel de Ruido**

.. ..

- ▶ **EXTECH, METROSONICS, QUEST**



## Calidad de Agua

► Medición de PH, ORP, Temperatura, Conductividad

...  
... ► EXTECH, ORION

...  
...  
...  
...



## Detección de Ductos

► Localización de Tubería bajo tierra y fugas de gas en esta.

...  
.... ► FISHER, DIELECTRIC

....  
....  
....  
....  
....  
....



# Presurización

## Inyectores

► Inyectores de aire seco para la presurización de cable.....

► ADK



## Monitoreo

- ▶ Equipo para monitorear la presión de aire en cable por medio de transductores.
- ▶ Controlador de puntos para apertura de puertas, encendido de contactos, detección de hidrocarburos y presencia de agua en pozo.
- ▶ TX technology (Chatlos)



## Detección de Fugas

- ▶ Detección de fugas.

...▶ MARK



# Herramientas

## Menores



## Media <sup>2</sup>

- ▶ Motosierras de gasolina, Podadoras, Desmalezadoras, Winches, Malacaltes, Lavadoras de Presión, Tripies y Torres de Iluminación. (10)



<sup>2</sup> Cheis

### 3. ¿QUÉ SON LAS ESTRATEGIAS EFICACES DE PARTICIPACIÓN?

Para poder decir lo que son las Estrategias eficaces de participación es necesario definir primero estrategia: El término estrategia es de origen griego.

Estrategia.

Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).<sup>3</sup>

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Según George Morrissey el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo.<sup>4</sup>

Eficacia:

Eficacia es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado *Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana*

Para Koontz y Wehrich, la *eficacia* es "el cumplimiento de objetivos"<sup>5</sup>

Para Reinaldo O. Da Silva, la *eficacia* "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La *eficacia* es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"<sup>6</sup>

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas y formulando una definición propia las estrategias eficaces de participación son:

El arte de cómo lograr nuestros objetivos logrando el efecto deseado con respecto a la participación dentro de las licitaciones publica

---

<sup>3</sup> Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.vv

<sup>4</sup> . Morrissey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.

<sup>5</sup> Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

<sup>6</sup> «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

#### 4. ¿QUÉ SON LAS LICITACIONES PUBLICAS INTERNACIONALES?

La licitación pública es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para la Administración. Canasi Jose “Carácter Jurídico de la Licitación Pública en los Contratos Administrativos”.

De acuerdo a la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público las licitaciones públicas se pueden dividir en:

I. Nacionales, cuando únicamente puedan participar personas de nacionalidad mexicana y los bienes a adquirir o arrendar sean producidos en el país y cuenten, por lo menos, con un cincuenta por ciento de contenido nacional, el que será determinado tomando en cuenta el costo de producción del bien, deduciendo los costos de promoción de ventas, comercialización, regalías, embarque y gastos financieros. La Secretaría de Economía mediante reglas de carácter general, establecerán los casos de excepción correspondientes a dichos requisitos, así como un procedimiento expedito para determinar el grado de contenido nacional de los bienes, previa opinión de la Secretaría y de la Secretaría de la Función Pública.

Tratándose de la contratación de servicios; cuando únicamente puedan participar personas de nacionalidad mexicana y los bienes que se incluyan, en su caso, cumplan con los requisitos de contenido nacional señalados en el párrafo anterior.

II. Internacionales bajo la cobertura de tratados, cuando resulte obligatorio conforme a lo establecido en los tratados, en cuyo caso, sólo podrán participar licitantes mexicanos y extranjeros de países con los que nuestro país tenga celebrado un tratado de libre comercio, el cual contenga disposiciones en materia de compras del sector público que lo permitan o se refiera a bienes y servicios, de origen nacional o de dichos países, de acuerdo a las reglas de origen que prevean los tratados y las reglas de carácter general, emitidas por la Secretaría de Economía, previa opinión de la Secretaría de la Función Pública.

III. Internacionales abiertas, en las que podrán participar licitantes mexicanos y extranjeros, cualquiera que sea el origen de los bienes a adquirir o arrendar y de los servicios a contratar, cuando:

- a. Previa investigación de mercado que realice la dependencia o entidad convocante, no exista oferta de proveedores nacionales o de países con los que se tenga un tratado de libre comercio con un capítulo de compras de gobierno, respecto a bienes o servicios en cantidad o calidad requeridas, o sea conveniente en términos de precio;

- b. Habiéndose realizado una de carácter nacional o internacional bajo la cobertura de tratados, no se presente alguna propuesta o ninguna cumpla con los requisitos a que se refieren las fracciones I ó II de este artículo, o
- c. Así se estipule para las contrataciones financiadas con créditos externos otorgados al gobierno federal o con su aval.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ley de Arrendamientos, Adquisiciones y Servicios para el Sector Público, publicada en el DOF el 02-07-2008.

## **5. ¿EN QUE CONSISTE EL CAMPO DE ACCIÓN DE CHEIS TECNOLOGIA?**

Cheis Tecnología es una empresa dedicada a la comercialización de diferentes tipos de equipos para la industria, teniendo un mercado bastante extenso dentro del territorio nacional, el cual se desenvuelve en el campo del sector público, paraestatales y empresas privadas de gran magnitud tal como lo es TELMEX, ICA, GUTSA Infraestructura, etc.

## 6. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"<sup>8</sup>

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."<sup>9</sup>

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De

---

<sup>8</sup> Spencer y Spencer (1993), (p. 9).

<sup>9</sup> Ansorena Cao (1996) plantea (p. 76)

hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): **lo cognoscitivo** (conocimientos y habilidades), **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), **lo psicomotriz** o conductual (hábitos, destrezas) y **lo psicofísico o psicofisiológico** (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de **características** que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La

forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo **persuadir a otros** no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

## ¿CUÁNTAS COMPETENCIAS EXISTEN Y QUÉ SON?

El número de Competencias "existentes" puede muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer – o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Los diferentes tipos de trabajos requieren diferentes magnitudes y combinaciones de esas Competencias. El conjunto de Conglomerados y Competencias incluido en la Tabla 1, es especialmente adecuado para el trabajo gerencial y de ventas, aunque posiblemente no se adecúen para un maestro de preescolar o para un investigador científico, lo que significa, que puede haber otras Competencias adecuadas para otros tipos de trabajo.

Una simple lista de los nombres de las Competencias naturalmente que no es suficiente para comprenderlas. Para ello es necesario contar con detalles que amplíen la identificación nominal. En la Tabla 2 se presenta con mayor detalle el **Conglomerado V**

- **Competencias de Carácter Cognitivo** donde puede verse, que se da una definición de todo el Conglomerado, así como de cada una de las Competencias que lo conforman. Nótese, que aún cuando se trata de un Conglomerado "Cognitivo", se incluyen aspectos motivacionales, lo que es congruente con los planteamientos de que la ejecución del trabajo exige, no solamente conocimientos o habilidades, sino también la disposición para realizarlo.

La competencia dentro de una licitación son todas aquellas empresas que han adquirido las bases para participar dentro de este procedimiento de adquisición pública, ya que estas presentaran propuestas tanto técnicas y económicas, por lo cual hay que ofertar bienes que cumplan con todas las especificaciones requeridas y ofrecer el precio mas competitivo para de esta manera tratar de no ser descalificados y que los demás participantes no estén por debajo de nuestros precios.

La misión no es tarea fácil, puesto que si nos enfrentamos a fabricantes que concursen directamente sus ofertas serán muy competitivas y serán difíciles de superar.

Por eso hay que determinar y ubicar a estas empresas de inmediato, para saber contra quien estaremos enfrentándonos.

- SIELEK
- FG WILSON ONAN
- SELMEC
- IGSA

## 7. CONCURSO DE LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL A PARTICIPAR

Para un mejor entendimiento de este caso las bases de la Licitación Pública Internacional a participar se encuentran en el apartado de anexos, las cuales nos han sido facilitadas por la empresa Cheis Tecnología S.A de C.V.

El Banco dispone actualmente de dos grupos electrógenos para la generación de electricidad en caso de interrupción del suministro, los cuales operando simultáneamente son capaces de alimentar un 60% de los consumos de las oficinas del edificio institucional ubicado en Agustinas 1180. Los grupos tienen una antigüedad de 20 y 8 años, están conectados a la red eléctrica con sendos tableros de transferencia manuales y automáticos que permiten respaldar distintos empalmes y redistribuir las cargas según las características de la contingencia.

Con el fin de modernizar y asegurar el respaldo de energía de los consumos críticos, mejorando la eficiencia, la redundancia, la confiabilidad y la disponibilidad, el Banco ha iniciado un proyecto para reemplazar el equipo más antiguo por uno de mayor capacidad junto con la incorporación de nuevos tableros de transferencia para conformar una solución de respaldo de energía con dos grupos.

Las Bases de esta Licitación contienen las especificaciones técnicas para la nueva configuración de respaldo requeridas, para las obras civiles y mecánicas necesarias de ejecutar y las condiciones administrativas bajo las cuales éstos serán adquiridos, así como también las formalidades que las Empresas deberán cumplir al presentar sus propuestas.

Mediante este proceso de licitación, el Banco seleccionará a una empresa de Ingeniería con experiencia en el área de proyectos, montaje e instalaciones de soluciones de Energía de Respaldo. Esta empresa deberá asignar el conjunto de recursos profesionales necesarios para la implementación de la solución técnica especificada en esta licitación, abordando las actividades correspondientes a diseño, ingeniería, suministro y/o compra de equipos, montaje e instalación, pruebas técnicas, y en general cualquier actividad y/o obra que el plan de trabajo propuesto por la empresa adjudicataria, y validado por el Banco, se establezca que debe ser realizada como parte del proyecto. Para adjudicar esta licitación, las ofertas recibidas se evaluarán considerando, en primer lugar los antecedentes de la Oferta Técnica, y posteriormente, las condiciones de las Ofertas Económicas, sólo de aquellas Empresas que hayan calificado previamente como técnicamente elegibles. El Banco sólo considerará al momento de realizar la evaluación de la Oferta Técnica, la solución que integre adecuadamente el nuevo equipamiento propuesto con el actual existente.

En consecuencia, la Licitación será adjudicada en forma total a la Empresa que cumpla con todos los requerimientos técnicos solicitados y que resulte ser la económicamente más conveniente para los intereses del Banco.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LICITACIÓN N° L08016

## 8. MARCO LEGAL DE LA LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL

- Las licitaciones públicas internacionales están sujetas a distintas leyes y reglamentos:
- Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios al Sector Publico,
- Así como a los tratados internacionales celebrados entre los países objeto de dicho procedimiento.
- Marco legal constitucional, adquisiciones, arrendamientos, servicios.
- Obra pública, procedimiento constitucional
- Plan nacional de desarrollo.
- Ley Federal de Planeación, Ley de Programación y Gasto Público, Ley de Presupuesto, Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, Adquisiciones, Arrendamientos, Servicio.

## 9. ESTRATEGIAS Y MERCADO DE CHEIS TECNOLOGIA

El mercado de Cheis Tecnología son todas aquellas empresas que necesiten de instrumentos de medición, potencia, presurización, detección de gases, equipos de posicionamiento global, etc.

A continuación se muestra un listado de los principales clientes de CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.

TELEFONOS DE MEXICO S.A.B, DE C.V.  
PARQUE VIA 198  
COL. CUAUHEMOC  
06599 MEXICO D.F.  
TEL. 52 22 55 22  
ING. ALFREDO ROLDAN

SISTEMA DE AGUAS DE LA CIUDAD DE MEXICO  
ORGANISMO DESCENTRALIZADO  
ISABEL LA CATOLICA ESQ. NETZAHUALCOYOTL S/N  
TEL. 51 30 44 44  
ING. HECTOR MENDOZA

SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL  
BOULEVARD MANUEL AVILA CAMACHO  
ESQ. AV. INDUSTRIAL S/N  
COL. LOMAS DE SOTELO  
DELEG. MIGUEL HIDALGO MEXICO D.F.  
TEL. 21 22 89 00  
TENIENTE CORONEL JUAN BRAVO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.  
PONIENTE 140 No. 739  
COL. INDUSTRIAL VALLEJO  
C.P. 02300 MEXICO D.F.  
TEL. 52 07 80 43  
LIC. MIRNA CORONADO

LUZ Y FUERZA DEL CENTRO  
VERSALLES NUM. 61-2ª PISO  
COL. JUAREZ  
DELEG. CUAUHEMOC  
C.P. 06600 MEXICO D.F.  
TEL. 55 92 30 73  
ING. EDGAR LUGO ANDERE

## **10. POLITICA Y CONTROL DE CALIDAD DE CHEIS TECNOLOGIA.**

Cheis Tecnología pide a todos sus proveedores que expidan certificados de calidad y reportes de pruebas de rutina de la última fabricación satisfactorios de sus laboratorios para todos sus productos, los cuales garanticen la certificación de las Normas Oficiales Mexicanas o su equivalente internacional, tales como los expedidos por la ISO (International Standardization Organization), para ofrecer a sus clientes una máxima eficiencia y tiempo de vida útil duradero.

## **CAPITULO II: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LAS LICITACIONES PÚBLICAS**

### **1. ¿QUESON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO?**

Para poder definir lo que son las estrategias de desarrollo debemos primero de tener bien definidos dos conceptos fundamentales los cuales son:

Estrategia.

Como ya se había comentado en el capitulo anterior una estrategia es:

Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).<sup>11</sup>

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Según George Morrissey el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo.<sup>12</sup>

Desarrollo:

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político. La esfera de poder, dentro del contexto social se hace necesaria como forma organizativa y de cohesión legítima, legal y funcional dentro de grupos sociales y como instancia de toma de decisiones entre individuos.<sup>13</sup>

La acción y el efecto de mejorar en algún ámbito por ejemplo: cultural, intelectual, económico, moral, etc; una persona, una comunidad, un país, etc.

---

<sup>11</sup> Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.vv

<sup>12</sup> Morrissey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.

<sup>13</sup> Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, mcgraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

Es un proceso por el cual cada ser humano tiene que vivir para ir creando una madurez adecuada a su edad. Es una secuencia de cambios tanto del pensamiento como sentimientos y sobre todo el más notorio es el físico, dándose estos cambios se llega a una madurez tanto intelectual, social como muscular y de esta manera el individuo se va desarrollando en todas sus dimensiones

De esto podemos definir que las estrategias de desarrollo son: El arte por el cual se logra mejorar en todos los ámbitos para crear una madurez necesaria dentro de cualquier actividad para una mejor toma de decisiones.

## 2. Marco legal de las licitaciones publicas

- Las licitaciones públicas se rigen por una variedad de leyes dentro de las cuales destacan las siguientes:
- Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios al Sector Publico,
- Tratados internacionales celebrados entre los países objeto de dicho procedimiento.
- Marco legal constitucional, adquisiciones, arrendamientos, servicios.
- Obra pública, procedimiento constitucional
- Plan nacional de desarrollo.
- Ley Federal de Planeación, Ley de Programación y Gasto Público, Ley de Presupuesto, Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, Adquisiciones, Arrendamientos, Servicio.
- Ley 19.886 Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro Y Prestación de Servicios
- Tratado de libre comercio firmado entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Chile

### **3. Políticas de competencia y requerimientos de las licitaciones**

1. En sus ofertas, las Empresas deberán considerar lo siguiente:

- a) Deberán presentar ofertas por la totalidad de los Equipos y Obras señalados. No se aceptarán ofertas parciales.
- b) Los Equipos y Obras deberán ser entregados a entera satisfacción del Banco, dentro de los plazos comprometidos por la Empresa adjudicataria en su oferta, los que, en todo caso no deberán exceder de 120 días corridos, contados desde la fecha de suscripción del contrato, y que deberá incluir la recepción provisoria por parte del Banco. En caso de incumplimiento de los plazos comprometidos, el Banco podrá aplicar las multas detalladas en la Cláusula Cuarta del modelo de contrato incluido en el Anexo D de estas Bases.
- c) El suministro de Equipos y la ejecución de las Obras se contratarán en la modalidad de Suma Alzada y el pago se efectuará conforme a lo siguiente:
  - 50% contra entrega del grupo en el Banco.
  - 50% contra la recepción provisoria señalada en el numeral 4.1 del Anexo B.
- d) El Banco podrá conceder, si la Empresa lo solicita, un anticipo en dinero de libre disposición, el cual no podrá exceder al 30% del monto total del Contrato, de acuerdo al procedimiento establecido en la Cláusula Tercera del modelo de contrato a suscribir, del Anexo C
- e) El precio ofertado por la Empresa debe comprender todo impuesto, derecho, arancel, permiso, comisión, remuneración, estipendio u honorario y, en general, toda suma o gasto que sea necesaria para poner los Equipos a disposición del Banco en el interior de los recintos y ejecutar las Obras en las fechas que éste indique, de forma tal que ninguna otra suma deba ser pagada a la Empresa por el suministro de los Equipos y Obras a que este proceso de licitación se refiere.

2. Estudio de los antecedentes

La Empresa será responsable del estudio de los antecedentes, de los requerimientos contenidos en éstos y de la valorización de cada uno de los componentes que conforman los Equipos y Servicios. Asimismo, la sola participación de una Empresa en la licitación, implica la aceptación pura y simple de estas Bases.

3. Omisiones respecto al estudio de los antecedentes

Si existiere alguna omisión y/o error por parte de la Empresa respecto del análisis y evaluación de los antecedentes, ésta no estará eximida de la obligación de entregar los Equipos y Obras de Montaje dentro del precio y plazo de su propuesta y conforme con las especificaciones técnicas de los Equipos y Obras señalados en el Anexo B "Especificaciones Técnicas" de las presentes Bases.

#### 4. Calendario de actividades

El proceso de Licitación se ajustará al calendario de actividades señalado en el Anexo A

"Calendario de Actividades", adjunto a las presentes Bases. El Banco podrá modificar este calendario de actividades, lo que será comunicado por medio del sitio Web del Banco

([www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)) y mediante correo electrónico a las Empresas registradas en el proceso.

#### 5. Visita a terreno

Las Empresas invitadas a esta licitación que hayan cumplido con la formalidad de Registro de Interés descrito en el Numeral 1 de estas bases, visitarán las dependencias objeto de la remodelación, en la fecha indicada en el Anexo A. En dicha visita, las empresas deberán tomar conocimiento del lugar donde se realizarán las Obras, observando las peculiaridades de éste, haciendo presente cualquier circunstancia que no esté prevista en las bases o condición que pudiese entorpecer el cumplimiento de la ejecución de las Obras.

Para coordinar esta actividad, la Empresa, deberá entregar una nómina del personal que visitará las dependencias del Banco, con un máximo de dos personas por empresa. Dicha nómina deberá incluir los nombres completos y cédula de identidad o RUT de las personas nominadas y deberán ser enviadas al email [licitaciones@bcentral.cl](mailto:licitaciones@bcentral.cl), antecedentes que se recibirán hasta las 18:00 horas del día anterior a la visita.

#### 6. Consultas y aclaraciones

Corresponderá a los Oferentes efectuar, en las fechas señaladas en el Anexo A de las Bases, las consultas y aclaraciones correspondientes a este proceso de licitación, como también sus observaciones respecto de posibles inconsistencias, omisiones u errores en las Bases y en sus Anexos.

Las consultas deberán formularse por email a la dirección [licitaciones@bcentral.cl](mailto:licitaciones@bcentral.cl), indicando en Asunto: "SOLUCION RESPALDO ENERGÍA: CONSULTAS LICITACIÓN".

Las aclaraciones y respuestas a dichas consultas, se publicarán en el sitio Web del Banco en la fecha indicada en el Anexo A. Adicionalmente, el Banco las informará a las Empresas utilizando la cuenta de email informada por éstas.

Para todos los efectos, el o los documentos de aclaraciones y respuestas a consultas que el

Banco publique, formarán parte integrante de las presentes Bases de Licitación.

Plazo y forma de presentación de las propuestas

Las propuestas se presentarán por escrito en la Oficina de Partes del Banco, ubicada en la ciudad de Santiago, calle Morandé N°115, tercer piso, hasta las 18:00 horas de la fecha señalada para tal efecto en el Anexo A “Calendario de Actividades”, en la forma señalada en el presente numeral y de acuerdo a lo estipulado en el Anexo C. No serán abiertas y se devolverán al proponente respectivo las ofertas que fueren presentadas con posterioridad a la hora y fecha indicadas. <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> LICITACIÓN N° L08016

#### **4. Proceso de evaluación de las licitaciones públicas y de Cheis Tecnología**

Para realizar un análisis minucioso de la licitación, necesitamos haber leído las bases detalladamente así como haber identificado los aspectos mas relevantes, y que puedan ocasionarnos conflictos, para buscar la solución mas rápida y efectiva.

1. Esta nota aclaratoria describe la forma en que se reciben, se abren y se evalúan las licitaciones de acuerdo con los procedimientos para “licitaciones públicas” respecto a los contratos financiados por el Banco de Desarrollo de América del Norte (el “Banco”). Los procedimientos están de acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Adquisición del Banco (las “Políticas”) y de conformidad con los Documentos Modelo de Licitación del Banco (“los Documentos de Licitación”).

2. El objetivo de la evaluación de las licitaciones es determinar cuál es la licitación que cumple cabalmente con los requisitos y que ha sido evaluada como la más baja entre todas las licitaciones recibidas que substancialmente cumplen con los requisitos. Para determinar cuál de las licitaciones cumple cabalmente con los requisitos y está evaluada como la más baja, se debe seguir un proceso sistemático de evaluación que se apegue a una secuencia lógica.

3. El Documento Modelo del Banco - Informe sobre la Evaluación de Licitaciones complementa esta Nota Aclaratoria y especifica el formato del informe de evaluación que se debe preparar para ser revisado por el Banco. El informe debe reflejar las etapas lógicas del proceso y se debe preparar paralelamente con el proceso.

4. El proceso descrito en esta nota aclaratoria cubre lo siguiente:

- Recepción y apertura de licitaciones
- Análisis de licitaciones
- Aclaraciones solicitadas a los licitantes
- Evaluación y comparación de licitaciones
- Postcalificación de la licitación evaluada como la más baja
- Recomendación de adjudicación
- Informe de evaluación
- Notificación de adjudicación

Acciones preliminares y aspectos generales

5. Hoja de datos del contrato: Con objeto de llevar un registro de los datos críticos referentes a cada contrato, el Usuario debe llevar una hoja de datos del contrato, substancialmente de acuerdo con el formato previsto en el Anexo 1. El Banco requerirá una parte de esta información para efectos de vigilancia y como parte del informe de evaluación y de la copia auténtica del contrato firmado que se debe entregar al Banco.

6. Personal responsable: Antes de la recepción de las licitaciones, el Usuario debe nombrar un comité de evaluación que estará encargado de realizar la evaluación y de hacer una recomendación para la adjudicación del contrato. Cuando el personal del

Usuario no tenga la experiencia necesaria ni los conocimientos para llevar a cabo la evaluación por sí mismo, el Usuario deberá contratar a consultores calificados independientes para ayudarle al comité.

7. Recepción de las licitaciones. El Usuario debe tomar las medidas necesarias para recibir las licitaciones como sigue:

- Especificar una dirección precisa para la entrega de licitaciones [incluyendo el nombre del representante y el número de despacho];
- A las licitaciones recibidas antes de la fecha límite de entrega se les debe emitir un recibo con número asignado, donde se registre la fecha y hora en que se recibió la licitación y el número de comprobante debe anotarse en el exterior del sobre de la licitación;
- Las licitaciones recibidas antes de la fecha límite de entrega deben guardarse en un lugar seguro.

8. Confidencialidad del proceso de evaluación: Todos los integrantes del comité de evaluación y demás personal que participan de alguna manera, en la evaluación de las licitaciones deben estar totalmente conscientes de que el proceso de evaluación, hasta la adjudicación de un contrato, es confidencial, y que se debe respetar y cumplir siempre con esta confidencialidad.

9. Comunicación con los licitantes o sus representantes: La comunicación entre funcionarios del Usuario, incluyendo al comité de evaluación y a los licitantes o sus representantes, debe restringirse exclusivamente a las comunicaciones oficiales esenciales, tales como peticiones de aclaraciones y sus respuestas correspondientes. Todas estas comunicaciones serán por escrito. Los funcionarios del Usuario no deben recibir llamadas o comunicaciones informales ni tener reuniones u otro contacto con ningún licitante o sus representantes.

10. Cualquier esfuerzo de un licitante o de sus representantes de influir al Usuario en la evaluación de las licitaciones o en la adjudicación del contrato, incluyendo el ofrecimiento o entrega de sobornos, regalos u otro tipo de estímulo, se debe informar al comité de evaluación. Dicha acción por parte de un licitante o sus representantes podría dar como resultado que se invalidara su licitación y se perdiera la garantía de seriedad.

#### Apertura de licitaciones

11. La apertura de licitaciones se debe realizar inmediatamente después de la fecha límite de entrega de las mismas, en presencia de los representantes de los licitantes que hayan optado por asistir. Se debe prever lo siguiente:

- Se debe reservar una sala adecuada y accesible, especificada en los documentos de licitación, para la apertura de licitaciones.

- Todos los representantes de los licitantes que estén presentes en la apertura deben firmar un registro de asistencia.
- Los sobres recibidos se deben agrupar en las siguientes categorías:
- Licitaciones recibidas antes de la fecha límite de entrega;
- Modificaciones recibidas antes de la fecha límite;
- Retiros recibidos antes de la fecha límite;
- Licitaciones, modificaciones o retiros recibidos después de la fecha límite.
  - En una lista de verificación se deben registrar los detalles que se inspeccionarán al abrir cada licitación. Una lista de verificación típica se muestra en el Anexo 2.
  - No se deben abrir las licitaciones, modificaciones y retiros recibidos después de la fecha límite. Antes de todo, se debe abrir el sobre exterior de estas licitaciones y modificaciones tardías y se deben leer en voz alta y registrar los nombres de los licitantes que entregaron licitaciones tardías. Los sobres interiores de todas las entregas tardías se les deben devolver sin abrir a los licitantes correspondientes.
  - Luego, se deben abrir, leerse en voz alta y registrarse los avisos de retiro recibidos antes de la fecha límite. Las licitaciones que correspondan a un aviso de retiro no se deben abrir y se les deben devolver sin abrir a los licitantes correspondientes.
  - Después, se deben abrir todas las licitaciones y modificaciones recibidas antes de la fecha límite.
  - Para cada licitación que se abra, se deben verificar y leer en voz alta las partidas de la lista de verificación. Los nombres de los licitantes, el retiro o modificación de la licitación, el precio de la licitación, los descuentos (Anexo 1), la presencia o ausencia de la garantía de seriedad requerida se debe anunciar y registrar durante la apertura, al igual que cualquier otro detalle que el usuario, a su juicio, pueda considerar apropiado. Es importante que se lean todos los descuentos y alternativas. Los precios, descuentos y alternativas que no se lean durante la apertura de las licitaciones no se deben considerar en la evaluación subsecuente.
  - Durante la apertura de las licitaciones, no se debe rechazar ninguna licitación ni darse a conocer una opinión/juicio respecto a si cumple o no cabalmente con los requisitos, excepto en relación a las licitaciones tardías.
  - El Usuario debe preparar las minutas de la apertura de licitaciones. Las minutas deberán estar en el formato descrito en el Anexo 3.

Inmediatamente después de la apertura de licitaciones, todas las licitaciones que fueron abiertas se deben guardar en un lugar seguro y de manera confidencial y deben estar solamente a la disposición de aquéllos que participen directamente en el proceso de la evaluación.

Análisis preliminar de las licitaciones

12. Se analizará cada licitación para determinar si:

- está firmada correctamente y viene acompañada de un poder legal;
- está acompañada de la garantía de seriedad requerida;
- está completa y en orden, en términos generales (de no ser así, se debe anotar cualquier omisión);
- cumple substancialmente con los requisitos de los documentos de licitación (de no ser así, se debe anotar cualquier desviación, omisión o variación);
- contiene errores de cálculo (se debe anotar cualquier error de este tipo);
- requiere de aclaraciones (se debe anotar cualquier aclaración).

13. En los documentos de licitación se especificará la forma en que se debe llevar a cabo lo anterior. Es importante que las disposiciones pertinentes, en las instrucciones para los licitantes, se apliquen de manera consistente respecto a cada uno de los aspectos indicados anteriormente.

14. El comité de evaluación debe decidir cuáles desviaciones (incluyendo omisiones y variaciones) o reservas identificadas hasta este momento, son relevantes y, por lo tanto, se debe declarar que las licitaciones correspondientes no cumplen substancialmente con los requisitos (Formulario 2). Si una licitación no cumple substancialmente con los requisitos, se debe rechazar y no se permite que corrija ni retire la desviación o reserva que ocasionó el incumplimiento para que cumpla con dichos requisitos.

15. Al terminar esta etapa, el comité debe estar de acuerdo respecto a:

- Aquellas licitaciones que no cumplan substancialmente con los requisitos y que no se deban continuar analizando; y
- Cualquier aclaración que se les deba pedir a los licitantes.

16. Se debe resumir el resultado del análisis en los Formularios 2 y 3. Peticiones de aclaraciones

17. Todas las peticiones de aclaraciones se deben hacer por escrito y las respuestas también serán por escrito. Se debe llevar un registro de todas las peticiones de aclaración y de las respuestas (Anexo 7). Se pueden hacer peticiones de aclaraciones en cualquier momento, hasta que se tome la decisión de adjudicar el contrato.

Evaluación y comparación de las licitaciones

18. Las licitaciones que no se haya declarado como licitaciones que no cumplen substancialmente con los requisitos se tendrán que evaluar a profundidad. Antes de que se evalúe una licitación, se debe hacer lo siguiente:

- corregir los errores de cálculo, de conformidad con lo dispuesto en las instrucciones para los licitantes (Formulario 4);
- convertir los precios de la licitación a una moneda común, de conformidad con lo dispuesto en las instrucciones para los licitantes (Formulario 4);

- hacer los ajustes con respecto a cualquier omisión, desviación o variación que sea obvia y que no se considere relevante y pueda ser cuantificada (Formulario 4);
- el precio de licitación ajustado que resulte de lo anterior, constituirá la base para la evaluación subsecuente y para la comparación de las licitaciones.

19. La evaluación detallada de una licitación implica revisar primero que las características técnicas, desempeño funcional y condiciones comerciales de la licitación estén de conformidad con los requisitos de licitación.

20. El siguiente paso es aplicar los criterios de evaluación especificados en los documentos de licitación y ajustar cada licitación según proceda, utilizando los criterios de evaluación. Sólo se pueden aplicar los criterios especificados en el documento de licitación. No se pueden incorporar nuevos criterios durante la evaluación y se deben aplicar los criterios especificados donde sea apropiado. No se puede renunciar a los criterios especificados durante la evaluación.

21. Cuando haya un gran número de licitaciones por evaluar (más de seis) y el rango de precios de licitación sea relativamente amplio, no es necesario, en primera instancia, evaluar todas las licitaciones en detalle. Normalmente se puede determinar, a partir de los criterios de evaluación especificados, el rango de precios de licitación relativos al precio de la licitación más baja que tenga una buena posibilidad de ser la licitación evaluada como la más baja. En dichos casos, se recomienda que, en primera instancia, se evalúen detalladamente sólo aquellas licitaciones dentro de este rango. Si se rechaza la licitación evaluada como la más baja durante la evaluación, se debe predeterminar el rango de todas las licitaciones y realizar una evaluación detallada de todas las licitaciones dentro del rango revisado.

22. El precio de licitación ajustado de cada licitante requerirá de un ajuste conforme a los criterios de evaluación previstos en los documentos de licitación, de la manera y con los detalles especificados en los mismos, para llegar al precio de licitación evaluado (Formulario 6).

23. Los precios de licitación evaluados se comparan y se clasifican en orden ascendente para determinar cuál es el licitante que ofrece el precio evaluado más bajo (Formulario 7).

#### Postcalificación

24. Un licitante ganador debe tener la capacidad para realizar satisfactoriamente el contrato. Por tanto, se debe determinar si el licitante que ofreció la licitación evaluada como la más baja tiene esa capacidad (Formulario 8).

25. Si los licitantes fueron precalificados antes de la licitación, entonces una simple verificación bastará para determinar si el licitante evaluado como el más bajo todavía cumple con los requisitos de calificación especificados para la precalificación.

26. Si no se realizó la precalificación, se debe determinar si el licitante evaluado como el más bajo tiene la experiencia previa pertinente y la capacidad financiera, técnica y de producción, así como la capacidad para realizar el contrato. Lo anterior debe estar basado en los criterios de calificación especificados en los documentos de licitación.

27. Un resultado positivo es esencial para poder adjudicar el contrato al licitante. Un resultado negativo ocasionará el rechazo de la licitación; y en cuyo caso, el Comité debe proceder con la siguiente licitación más baja, para hacer una determinación similar respecto a la capacidad del licitante para realizar el contrato satisfactoriamente.

#### Recomendación para la adjudicación

28. Para la adjudicación del contrato se debe recomendar al licitante ganador que se haya determinado que tiene la capacidad para realizar el contrato satisfactoriamente y cuya licitación se haya determinado que cumple substancialmente con todos los requisitos y que se haya evaluado como la más baja.

#### Informe sobre la evaluación de licitaciones

29. Se debe preparar un informe con la recomendación de adjudicación.

30. El informe sobre la evaluación de licitaciones debe reflejar la secuencia lógica del proceso de evaluación de las licitaciones como sigue:

- Recepción y apertura de las licitaciones
- Licitaciones que substancialmente no cumplen con los requisitos
- Corrección de errores matemáticos
- Conversión de moneda
- Ajuste de desviaciones no relevantes
- Licitaciones sujetas a evaluación detallada
- Evaluación de licitaciones
- Comparación de licitaciones
- Licitación que, cumpliendo substancialmente con los requisitos, se ha evaluado como la más baja
- Postcalificación
- Recomendación de adjudicación

31. La evaluación de las licitaciones se debe elaborar en el formato previsto en el Informe Modelo de Evaluación de Licitaciones, de la manera y con los detalles previstos en el mismo, incluyendo todos los formularios y anexos.

#### Notificación de adjudicación

32. Cuando se haya aprobado la recomendación de adjudicación, se debe enviar inmediatamente al licitante ganador una notificación de adjudicación (carta de aceptación).

33. No se debe negociar con el licitante ganador con la intención de lograr una reducción en precio o cambiar el alcance del contrato.

34. Solamente se permiten negociaciones bajo circunstancias excepcionales y con la aprobación previa del Banco.

#### Obligación del Usuario de apegarse a los Reglamentos

35. Los documentos de licitación le otorgan al Usuario el derecho de aceptar cualquier licitación o de rechazar alguna o todas las licitaciones. El Banco reconoce que el Usuario debe tener este derecho con respecto a los licitantes, sin embargo, la decisión de adjudicación por parte del Usuario debe cumplir con los reglamentos. Si el Usuario lleva a cabo adquisiciones o toma una decisión de adquisición que, a juicio del Banco, no esté de acuerdo con los reglamentos, el contrato no sería elegible para ser financiado con los fondos del préstamo y se cancelaría la parte restante del préstamo asignado al contrato.

36. Para aquellos contratos que estén sujetos a revisión del Banco, el Usuario tendrá la responsabilidad de asegurar que la documentación presentada esté completa, conforme a los Reglamentos y que se entregue oportunamente. Las decisiones o acciones que haya tomado el Usuario antes de que el Banco dictamine que “no hay objeciones” para dicha decisión o acción, pueden dar lugar a que el contrato no sea elegible para ser financiados con los fondos del préstamo del Banco, si el Banco determina que no puede aceptar la decisión o acciones del Usuario.

#### Extensión de la validez de la licitación

37. Las evaluaciones, revisiones y decisión de adjudicación relativas a la licitación deberán concluirse de tal manera que la adjudicación se pueda efectuar dentro del plazo original de validez de las licitaciones.

38. En casos excepcionales, puede suceder que la evaluación y la decisión de adjudicación se demore inevitablemente. En dichos casos, sería necesario solicitar una extensión en la validez de las licitaciones, como sigue:

- Se debe enviar la petición para extender las licitaciones a todos los licitantes que entregaron licitaciones antes de la fecha límite.
- En la petición de extensión se debe especificar un plazo razonable de extensión, lo cual permitiría un tiempo adecuado para terminar la evaluación y llegar a una decisión de adjudicación.
- Los licitantes deben tener el derecho de no aceptar la petición y de no extender la validez de su licitación, sin perder su garantía de seriedad.
- Se debe informar al Banco cualquier petición de extensión de validez.
- Los licitantes que extiendan la validez de sus licitaciones deben hacer las gestiones para extender el plazo de su garantía de seriedad conforme al período

correspondiente y deben entregar la garantía de seriedad revisada junto con su notificación de extensión de validez.

- En el caso de los contratos de precio fijo, se debe usar el factor de ajuste especificado en los documentos de licitación para extender la validez de la licitación.
- La petición de extensión debe especificar claramente:
  - El plazo de extensión que se solicita;
  - La fecha límite para responder a la petición de extensión (se debe permitir un mínimo de catorce (14) días; sería más apropiado un período más amplio, digamos de veintiún (21) días, para contratos importantes);
  - En el caso de un contrato de precio fijo, se debe destacar el factor de ajuste para extender el plazo;
  - Se debe enviar la petición a la dirección oficial del licitante, solicitando que confirme haber recibido la misma; y
  - A los licitantes que estén de acuerdo con dicha extensión no se les puede exigir o permitir que cambien, de alguna otra manera, el precio, alcance o cualquier otro aspecto de su licitación, como condición para la extensión.

#### Cancelación de licitaciones

39. El Usuario debe rechazar todas las licitaciones y cancelar una licitación, solamente en caso de que:

- Existan pruebas de colusión;
- La competencia no fuera satisfactoria;
- Los precios de licitación excedan substancialmente el costo estimado o los fondos disponibles;
- Las especificaciones u otras condiciones, involuntariamente no reflejan los requisitos del cliente, redujeron la competencia o generaron licitaciones que no cumplen con los requisitos o que tienen precios muy altos.

Antes de cancelar una licitación, el Usuario debe consultar con el Banco y ponerse de acuerdo respecto a la cancelación y a los procedimientos para adquirir el contrato.

#### Apelaciones y quejas por parte de los Licitantes

40. El Usuario tiene la responsabilidad de atender todas las quejas relacionados con la forma en que se realizó una licitación o con su resultado, incluso aquellas que hayan sido enviadas al Banco. Cuando el Banco reciba una queja relativa a algún aspecto de un procedimiento de licitación, el Banco enviará de inmediato una copia al Usuario. El Banco se asegurará de que se revise la queja completamente a su propia satisfacción y, mientras esté pendiente el resultado de dicha revisión, no se tomará ninguna decisión ni habrá aprobación alguna que pudiera perjudicar el resultado de la revisión.

41. Todas las quejas o apelaciones que haya recibido el Usuario deberán registrarse y adjuntarse al informe de evaluación (Anexo 8). El comité de evaluación se debe

asegurar de que se consideren dichas quejas y apelaciones de manera satisfactoria en el informe de evaluación. El incumplimiento de lo anterior conducirá invariablemente a que el Banco solicite aclaraciones acerca de la queja y apelación, ocasionando demoras en el proceso de revisión del Banco.

42. En casos excepcionales, el Banco puede requerir una revisión o auditoría independiente de la licitación y/o del proceso de evaluación, para responder de manera transparente y justa a las quejas y apelaciones graves de los licitantes.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> LICITACIÓN N° L08016

## 5. Oferta y demanda para las especificaciones requeridas

El Banco Central de Chile por medio de la licitación solicita el siguiente material

El cuadro siguiente presenta en forma resumida los Equipos y Obras de montaje objeto de la presente licitación:

Tabla II.1 Resumen de Equipos y Obras objeto de la licitación

<b>Equipos/Obras</b>
Grupo Electrógeno 450 KVA Prime
Tableros y comandos <ul style="list-style-type: none"><li>• Módulo de Control Maestro (MCM)</li><li>• Modulo Auxiliar relevos de carga</li><li>• Panel de Control y Comando (PCC) de paralelismo para equipo existente</li><li>• PCC Grupo proyectado</li><li>• Tablero de Transferencia Automático (TTA) Grupo Proyectado</li><li>• Tablero Distribución de Fuerza y Control (TDF y C)</li></ul>
Montaje
Retiro grupo antiguo
Alimentadores
Malla de tierra
Obras civiles y canalizaciones

Para el desarrollo de las obras correspondientes a los trabajos de montaje de la Solución de Respaldo de Energía, el Banco entregará a los oferentes registrados en este proceso, los siguientes documentos y planos del proyecto, los que forman parte integrante de las presentes especificaciones

### **DE LA ENTREGA**

Los Equipos y Obras deberán ser entregados a entera satisfacción del Banco, dentro de los plazos comprometidos por la Empresa adjudicataria en su oferta, los que, en todo caso no deberán exceder de 120 días corridos, contados desde la fecha de suscripción del contrato, y que deberá incluir la recepción provisoria por parte del Banco.

### **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS EQUIPOS**

1. Los Equipos y materiales ofertados deberán ajustarse a lo señalado en las especificaciones técnicas detalladas contenidas en los documentos enumerados en el numeral II de este Anexo. En el caso comprobado que no se encuentre el material especificado, la Empresa podrá sugerir alternativas de igual o superior calidad, situación que el Banco evaluará y resolverá a su juicio exclusivo.

2. En todo el período de montaje de los Equipos, la Empresa velará por la correcta recepción de dichos equipos y gestionará las garantías ante eventuales fallas, sin perjuicio de la fiscalización y registro que realice el Banco de acuerdo a sus procedimientos internos.
3. Los Equipos a suministrar se instalarán en las dependencias del Banco ubicadas en Agustinas 1180, comuna de Santiago.

La Empresa será responsable de todo accidente, daño o perjuicio que a raíz de la ejecución de las Obras pudiera ocurrir a sus trabajadores, a terceros, a su propiedad, a la propiedad y bienes existentes del Banco, durante la vigencia del Contrato.

El Banco podrá, aplicando otras garantías acordadas y/o reteniendo dinero de la Empresa por el servicio que realiza, obtener los montos necesarios para compensar, restituir o indemnizar daños causados al Banco o a terceros.

La Empresa será responsable y estará obligada, de su cargo a: reparar, subsanar, compensar, indemnizar, efectuar toda acción correctiva, así como, a pagar todos los gastos resultantes debido a daños, perjuicios, lesiones, muertes y pérdidas de todo tipo que tengan su origen en la ejecución de los servicios materia del Contrato, a causa de negligencia, acciones y omisiones culpables de ella, o de cualquier personal a su cargo relacionado con la ejecución del Contrato.

Para efectos de cubrir los riesgos producto de la ejecución de las Obras, la Empresa deberá mantener seguros contratados durante toda la vigencia del Contrato y mientras existan relaciones contractuales con el Banco. Estos seguros cubrirán los bienes de cualquier naturaleza (vehículos, equipos, herramientas, materiales y demás elementos propios o de terceros) que la Empresa deba utilizar para la realización de los trabajos y la prestación de servicios objeto del Contrato en los recintos del Banco, contra los tipos de riesgos que a continuación se indican

## **DE LA MANTENCIÓN DEL GRUPO GENERADOR**

Sólo a modo de referencia y para efectos de evaluación, el Oferente deberá especificar en su oferta el valor anual de la mantención estándar del Grupo Generador, incluidos los insumos, y provista por un representante acreditado por el fabricante del equipo para proveer dicha mantención. Este valor no forma parte del objeto de la licitación, y por lo tanto no formará parte de la adjudicación.<sup>16</sup>

A lo solicitado por el banco de Chile Cheis Tecnología puede ofrecer lo siguiente

---

<sup>16</sup> LICITACIÓN N° L08016

<b>PLANTA</b>		
Modelo	3X0510	
Capacidad Servicio Continuo	460 575	KW KVA
Capacidad Servicio Emergencia	510 638	KW KVA
<b>Especificaciones en F.P. 0.8</b>		
Voltaje	240/139 Volts 480/277 Volts	
Control	24	VDC
Frecuencia	60	Hz
Número de fases	3	
Número de hilos	4	
Arranque	Automático Manual Semiautomático	
<b>MOTOR</b>		
Marca	CUMMINS	
Modelo	QSX-15G9	
Potencia máxima efectiva	750	Hp
Potencia continua efectiva	680	Hp
Número de cilindros	6	
Combustible	Diesel	
<b>GENERADOR</b>		
Marca	NEWAGE STAMFORD	
Modelo	HCI544C	
Número de polos (1,800 R.P.M.)	4	
<b>ACCESORIOS</b>		
Capacidad tanque de combustible	840	Lts
Baterías	2	
Cables de baterías	4	
Base de baterías	1	
Silenciador Pza (Diam)	2	( 5" )
Tubo flexible Pza (Diam)	1	( 6" )
Amortiguadores	6	

<b>DIMENSIONES</b>		
	<b>Cm.</b>	<b>Pulgadas</b>
Largo	359	141
Ancho	158	62
Alto	229	90
	<b>Kg</b>	<b>Lb</b>
Peso aprox.	3,886	8,567

## 6. Estrategias y ventajas de participación respecto a las otras que participan en el concurso de licitación

Las estrategias que se desarrollan para fomentar la participación dentro de las licitaciones públicas para Cheis Tecnología son las siguientes:

- *Preguntas técnicas:* Este espacio pretende conformarse como una mesa de ayuda en los problemas técnicos que se presentan con respecto a las plantas generadoras de energía eléctrica. Para ello, formule las preguntas que tenga sobre el manejo técnico de las mismas, la red física, el uso de los programas por medio de las cuales son controladas y aporte sugerencias y soluciones a las preguntas que plantean otros participantes.
- *Proceso de formación:* Este espacio se abre con el objeto de realizar una reflexión sobre el proceso de formación, por lo cual es muy importante la participación de todos. Describa aquí su experiencia de formación, las cosas que ha aprendido, lo que le gustaría aprender, sus observaciones sobre el proceso y las sugerencias que tenga para mejorarlo.
- *Solución de problemas:* Esta estrategia se desarrolla mediante el foro de Preguntas técnicas.
- *Estudios de caso:* Se proponen algunos ejemplos concretos de uso de los generadores en los que se incluyen algunas situaciones para analizar por los participantes.
- *Socialización de la experiencia de formación:* Esta estrategia se espera desarrollar mediante la publicación de los proyectos. Se ha realizado hasta el momento una comunicación en la Agenda, en la cual se invita a realizar la publicación en el enlace de Trabajos.
- *Revisión de tiempos:* Es necesario checar y cumplir puntualmente con los tiempos de tanto entrega de ofertas como fechas en las cuales se llevaran acabo juntas de aclaraciones visita al lugar de los trabajos etc.
- *Pagos:* como se efectuaran los pagos por cualquier concepto.
- Los motivos por los cuales se sancionaría a la empresa
- Las penas convencionales y sanciones aplicables para no caer en ellas

## **7. La comunicación interna de los departamentos que integran Cheis Tecnologia S.A de C.V**

Informarnos por los medios de comunicación o por el mercado de que nuestra empresa está atravesando una importante crisis económica, que nuestro director general ha sido destituido, que se va a llevar a cabo un recorte de plantilla o que corre el rumor de que la compañía está inmersa en un importante proceso de fusión, son situaciones todavía cotidianas en el mundo empresarial.

Y es que, aunque la comunicación interna, aquella que va dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, está adquiriendo un mayor protagonismo en el seno de las compañías, todavía tiene mucho camino por recorrer.

Qué razón llevan los que piensan que "hablando se entiende la gente", no hay nada mejor como mantener una buena comunicación con los que nos rodean para evitar posibles conflictos en nuestra vida cotidiana. Pero, ¿y en el caso de las empresas? ¿establecen canales internos de comunicación para resolver sus problemas? ¿Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la organización?

Es un error pensar que la comunicación interna es "un lujo" y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI donde todavía, son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos modelos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa, y el descendente que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el dialogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El "feed back" es fundamental en este tipo de comunicación. Y digo esto, porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara, mientras que esta última, consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

La pregunta es ahora inevitable, pero ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, ...he considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

Convenciones anuales: siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos que intervienen a nivel comercial y de ventas.

Revista interna o News: constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

Nuevas tecnologías: como la videoconferencia o la intranet , que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aún así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la empresa española en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además,

ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor propiciando un clima de confianza y motivación y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

## 8. Capacitación y evaluación del personal

Cuando empecé este trabajo se me ocurrieron una gran variedad de temas, pero ninguno satisfacía mis expectativas de abordar un tema actual e imprescindible para la supervivencia de toda empresa en un momento de crisis tan grave, como el que se vive hoy en la Argentina y en el mundo.

Sabiendo que vivimos en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino que se transforma en internacional, mi intención fue encontrar una herramienta que permita a las empresas un crecimiento constante, a través de su gente.

Fue entonces cuando me surgió la idea de encarar mi trabajo de graduación a través del análisis de la capacitación del personal, considerando que este proceso administrativo sólo será efectivo e interesante si se acompaña de una evaluación posterior de los resultados obtenidos.<sup>18</sup>

A lo largo de este trabajo me propongo realizar una investigación que permita distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como "capacitación", enfocándome particularmente en el personal que interactúa con los clientes de una empresa. Así mismo, es de mi interés medir la influencia de esta actividad dentro de las organizaciones.

Para ello realizaré un estudio descriptivo del proceso de capacitación en las empresas, para lo cual averiguaré en qué consiste la capacitación, cómo se manifiesta, qué características tiene, dónde se manifiesta, y todo aquello relacionado con la misma. Para ser más precisa voy a enumerar mis propósitos detalladamente:

Conocer la forma en que las organizaciones pueden adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.

- Identificar las razones que impulsan a una compañía a capacitar a su personal.
- Conocer las diferentes formas de evaluar los programas de capacitación.

---

<sup>18</sup> Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.

Saber que cosas se le puede pedir a la capacitación y que cosas están fuera de sus posibilidades. Determinar cuáles son los alcances reales y limitaciones de esta función organizacional.<sup>19</sup>

Estudiar cómo se mide el grado en que los objetivos de los programas de capacitación son alcanzados y la eficacia de las actividades de capacitación; y mostrar los resultados que se obtienen y son provechosos para las empresas.

Analizar el riesgo de exagerar las expectativas sobre los programas de capacitación.

Describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal.

Comprender como la evaluación de los programas logra una retroalimentación positiva.

He observado que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Este trabajo se centrará en el análisis de la evaluación de los resultados de los programas de capacitación, explorando las formas existentes para evaluarlo.

Si partimos de la base de que no todo lo que se enseña se aprende, y que no todos los participantes en una misma situación de aprendizaje aprenderán lo mismo, me ocuparé más del aprendizaje que de la enseñanza.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda

---

<sup>19</sup> Deschamps, G. Cómo rentabilizar la inversión en Formación, Editorial Gestión y planificación integral, S.A., España, 1998.

es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.

Sin obstar lo antedicho considero que no corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva sea la solución para todos los problemas de una empresa. Creo que debemos tomarlo como una herramienta más, de gran poder, que genera una diferencia competitiva de la empresa.

Finalmente, luego de leer e interiorizarme en el tema decidí enfocarme especialmente en la capacitación que se refiere al personal de una empresa que interactúa con los clientes de la misma, ya que considero que es la de mayor importancia debido a que más importante que cómo una empresa haga las cosas es cómo lo percibe su clientela, con esto me refiero a que se debe considerar productivo y existente aquello que es percibido por el cliente.

De esta forma, al elegir un tema más acotado, sin referirme a la capacitación en forma general, sino que considerando particularmente los programas de capacitación de los empleados que se encuentran en contacto con los clientes de una empresa, lograre un análisis más profundo y específico.

A continuación cito una frase que ayuda a justificar mi decisión por este tema:

"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997)<sup>20</sup>

#### Marco Teórico de la capacitación

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona

---

<sup>20</sup> Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.

científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)<sup>21</sup>

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001)

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

---

<sup>21</sup> Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados, con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Hasta aquí me hemos referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí sino que es solo el comienzo.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído elaboraré mi propia definición, sobre la cual basaremos este estudio:

"Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

Así mismo, hemos buscado la definición de capacitación en un diccionario y en Internet:

Enciclopedia Británica:

"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo."

Internet:

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

Como se anuncio anteriormente, elaboramos una propia definición y es la que se puede leer a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan

sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

### Importancia de los Recursos Humanos

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

## Incorporación de nueva tecnología

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, global paging, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada"

La tecnología esta cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

## Administración del cambio

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

## Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en

identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

#### Respuesta al mercado

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los Recursos Humanos.

En cuanto a la Administración de Calidad Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

Las cuestiones de la Administración del Persona también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

#### Hacer centro en las capacidades

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización, etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando en 4 direcciones de capacidades soft:

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados.

¿Por qué capacitar?

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas mas eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y

discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente, lo que constituye el centro de mi análisis.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

De todos modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente, empresas como Toshiba ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes. Además, los programas de capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes.

2.5 ¿Qué es evaluar los programas de capacitación?, ¿Por qué hacerlo?

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

"Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y

transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto." (Pain, 1993).

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación?: entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que esta pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

## Diferentes modelos de evaluación

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

El enfoque de Bell System: Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

El enfoque de Donald Kirkpatrick: Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basare para realizar mi trabajo.

El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs): Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que, si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados. La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel 2 de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de

manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una autoreferencia que media la relación entre conocimiento y acción.<sup>22</sup>

El proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiremos:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté

---

<sup>22</sup> Penerini, Carlos C.; Relaciones Industriales- Organización y Administración de personal. Ediciones Universo. España, 1996

enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el

deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

### Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo
- Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

#### FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

El modelo de Donald Kirkpatrick, que será el modelo adoptado a la hora de hacer el trabajo de campo.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?

- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de Kirkpatrick).

#### Nivel 1. Reacción:

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Evaluar la reacción es importante porque nos da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo; los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados. Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer.

#### Nivel 2. Aprendizaje:

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho mas difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

Nivel 3. Comportamiento:

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos
- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

#### Nivel 4. Resultados:

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo

beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

En este punto también podemos incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear
- Hacer
- Comprobar
- Actuar

Nivel 5. Retorno de la inversión:

El proceso comienza con el conjunto de métodos para manejar los datos después del programa. Estos métodos constituyen el meollo de toda evaluación. La elección de los métodos depende de los objetivos, medios, niveles de medición, plan y coste de recolección de datos para cada evaluación.

Un método totalmente diferente es el que propone A. Pain. Él sugiere tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo/beneficio del programa:

- a) Juicios de los participantes. Ayudan a determinar los puntos de insatisfacción.
- b) Análisis detallado de los puntos fuertes/débiles. Reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.
- c) Aplicación en el lugar de trabajo. Ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1) Evaluación a nivel empresarial

- La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos.

- El entrenamiento debe proporcionar resultados como:
- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

- A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:
- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.

- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

## Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de graduación comencé investigando mediante un buceo bibliográfico tendiente a profundizar el tema elegido y a integrar los distintos conceptos aprendidos durante el curso de mi carrera universitaria. Al enfocar sobre los

Temas que afectaban a las empresas en la actualidad, noté que la Administración de Recursos Humanos, hoy en día es una de las mayores prioridades de las empresas. Dentro de esta área tan amplia, decidí enfocarme específicamente en el tema de la capacitación. Una vez seleccionado y leído el material, llegué a comprender que era muy generalista, por lo tanto opte por focalizarlo aun más, en ese momento decidí enfocarlo hacia la evaluación de los programa de capacitación y particularmente de los empleados que se encuentran en contacto con los clientes de una empresa .

Una vez cumplida la etapa anterior de búsqueda del tema en general comencé a buscar textos sobre la evaluación de la capacitación, tema central de mi trabajo. He comprobado que no existe suficiente bibliografía específica sobre el tema.

Además de la búsqueda y análisis bibliográfico en diversas bibliotecas, investigué a través de Internet, y busqué en diarios. Efectué entrevistas a personas especializadas en el tema para verificar mi correcto posicionamiento sobre el objeto de estudio.

Para concluir el trabajo, realicé entrevistas en empresas de diferentes características utilizando el mismo formato de cuestionario para todas, para poder facilitar el análisis posterior.

## Análisis de las entrevistas realizadas

En esta sección analizaré los resultados obtenidos en las entrevistas, y fundamentalmente el desarrollo de las mismas. Para confeccionar las preguntas de dichas encuestas tuve siempre presente el modelo de evaluación de 4 niveles de Kirkpatrick, agregando una pregunta acerca del 5to. Nivel, el retorno de la inversión.

En un principio mi idea era entrevistar a gerentes de empresas que realizaban capacitación formal. Para esto decidí hacer una preselección donde llamé a diferentes empresas y les pregunte si se realizaba capacitación en su empresa. Al realizar esta tarea me di cuenta que algunas de las empresas que contestaban que no realizaban ningún tipo de capacitación de alguna manera no decían la verdad, ya que capacitación se realizaba pero simplemente ellos no eran conscientes de que en su empresa se dictaban algunos cursos con forma de capacitación. A lo que yo llame capacitación informal.

A las empresas que entrevisté les hice las mismas preguntas, así luego podía sacar algunas conclusiones basadas en estadísticas homogéneas.

La estructura de entrevista utilizada fue la siguiente:

1. ¿Se realiza capacitación en su empresa?
2. ¿Podría describir algún tipo de capacitación realizada?
3. ¿Considera que la capacitación es más importante en determinadas áreas de la empresa?
4. Mencione algún curso que a su entender haya sido exitoso ¿por qué?
5. ¿Se realiza algún tipo de evaluación del programa?
6. ¿De qué forma evalúan los programas? ¿En que momento? ¿Por qué no lo hacen en el resto de las instancias?
7. ¿Encuentra dificultades para evaluar los resultados? (de los programas)
8. ¿Se evalúa al capacitador? ¿Quién lo evalúa? ¿Con qué objetivo?
9. ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los participantes? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién lo hace? ¿En qué momento?
10. ¿Se vuelve a evaluar a una persona que concurre algún curso después de algún tiempo para chequear que los conocimientos se mantengan en el tiempo?
11. ¿Cómo comprueba si se llegó o no a los objetivos planteados?
12. ¿Cuantifican los resultados? ¿Los transforman a términos monetarios? ¿Cómo lo hacen?
13. ¿Se involucra a los clientes en el proceso de evaluación de un programa? ¿De qué forma?

Muchas de las empresas entrevistadas contestaron en base a la capacitación que realizaban hasta hace al menos un año, ya que por la crisis que estamos atravesando en este momento están suspendidos dichos programas. Pero todos los gerentes de Recursos Humanos con los que me entrevisté concuerdan que no es bueno suspender dicho proceso a pesar de la crisis.

A lo largo de las entrevistas se pudo observar que la mayoría de las empresas siguen el enfoque de sistemas de capacitación. Por lo general siguen estrictamente las tres primeras partes, o sea que primero detectan las necesidades, luego diseñan los

programas y finalmente los implementan, pero lo que no todas las empresas hacen es completar dicho enfoque con la evaluación del programa.

En lo que respecta a la importancia de la capacitación en determinadas áreas, la mayoría de las empresas coincidieron en que dado que la satisfacción de las necesidades del cliente es prioritaria, la capacitación en esta área es imprescindible y por lo tanto considerada una de las más importantes.

Al pedirles que mencionen un curso que haya sido exitoso, casi todos contestaron velozmente comentando sobre algún curso, pero muy pocas tuvieron consistencia al momento de contestar por qué lo consideraban exitoso.

La evaluación de los programas es realizada en casi todos los casos a través de la evaluación de reacción, y por lo general el encargado de esto, es la persona que dicta el curso, ya sea proveedor interno o externo. Son muy pocas las que realizan la evaluación de aprendizaje y /o transferencia. Pero las empresas que consideran fundamental realizar la evaluación de los programas, siempre analizan los resultados.

¿En qué momento?: Se pudo observar que en general se realizan evaluaciones durante y después del curso. A pesar que en muchos casos se realiza análisis de la detección de las necesidades, son pocas las que contrastan esto luego del curso y en caso de hacerlo simplemente lo relacionan con la evaluación de resultados propiamente dicha. Sería muy útil que realizaran dicha comparación a través del resto de las etapas de evaluación, para poder medir los cambios en el aprendizaje y comportamiento.

La pregunta que obtuvo mayor variedad de respuestas fue acerca de la dificultad encontrada en la evaluación de los resultados. Muchas empresas lo encontraban prácticamente imposible, a pesar de sus esfuerzos por realizarlo y en el polo opuesto se encuentran empresas que consideran esto como la parte más fácil del proceso de evaluación.

Todas las empresas evalúan al capacitador, esto lo hacen con diferentes objetivos, pero el que mas se repitió, es hacerlo para incluirlo en la base de datos, así en un futuro saber si se lo puede volver a contratar o no. Algunas pocas contestaron que dicha evaluación serviría mas tarde, para saber si la falla en el programa fue debido a los participantes, o porque la transmisión del mensaje no fue clara. Por lo general dicha evaluación se realizaba en la encuesta de final de curso (reacción).

Como dije anteriormente muy pocas empresas evalúan los conocimientos, y la respuesta a por qué no lo hacen es por lo general que no encuentran un método formal para dicha evaluación. En realidad las empresas que ofrecen capacitación de competencias, son las que encuentran más difícil esta evaluación, ya que las que dictan cursos más sistemáticos, como ser de computación la evaluación según dicen es el "día

a día". Y junto con eso contestan a la pregunta de volver a evaluar a los participantes para chequear que los conocimientos se mantengan en el tiempo.

La mayoría de las empresas encuentran muy fácil la evaluación de los objetivos, ya que estos son bien planteados desde un comienzo. Muchas de ellas evalúan esto a través de una evaluación anual de desempeño.

Son muy pocas las empresas que cuantifican los resultados, y las que lo hacen por lo general no los transforman a términos monetarios. Por ejemplo en la entrevista realizada a una empresa de Internet revelaron cuantificar los resultados en términos de cumplimientos mensuales en cuanto a la calidad brindada al cliente.

## Conclusiones

"De ahora en adelante la clave es el conocimiento. El mundo no se esta convirtiendo en intensivo en trabajo, ni en intensivo en materiales, ni intensivo en energía sino en intensivo en conocimiento" Peter Drucker

El trabajo de estudio teórico e investigación que realicé me permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de las teorías y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica empresarial. Seguidamente enunciaré las mismas:

Un elemento que se puede observa es la participación del cliente como parte integral de la evaluación.

El nivel de exigencia de medición de resultados para los servicios internos, como lo es la capacitación, es sustancialmente menor de lo que lo es para los procesos productivos o centrales de la organización.

Asimismo resulta bastante sorprendente, aun en organizaciones desarrolladas, el escaso número de mediciones de resultados que se realizan. Existen sustanciales diferencias entre la cantidad y la calidad de las mediciones que se realizan en los procesos terminales respecto de las que se hacen en los procesos intermedios, como lo es la capacitación.

"Estamos entrando en la sociedad del conocimiento. El recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento. En esta sociedad el trabajador del conocimiento tendrá un papel protagónico"<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.

## 9. Estados financieros de Cheis Tecnologia S.A de C.V.

INGRESOS	7,246,999.00
MENOS	
COSTO DE VENTA	<u>5,635,766.00</u>
UTILIDAD BRUTA	1,611,233.00
MENOS	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,406,382.00
GASTOS DE OPERACIÓN	<u>241,728.00</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	- 36,877.00
MENOS	
PRODUCTOS FINANCIEROS	<u>23,977.00</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 12,900.00 =====

ACTIVO

CIRCULANTE:

EFFECTIVO Y BANCOS	253,108.00	
CLIENTES	639,504.00	
DEUDORES DIVERSOS	0.00	
ALMACÉN	176,651.00	
CONTRIB A FAVOR	<u>51,927.00</u>	1,121,190.00

FIJO:

MOBILIARIO Y EQUIPO	6,814.00	
EQUIPO DE TRASPORTE	38,950.00	
EQUIPO DE COMPUTO	46,399.00	
DEP. ACUMULADA	<u>-73,169.00</u>	18,994.00

DIFERIDO:

DEPÓSITOS EN GARANTÍA	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
-----------------------	-------------	-------------

SUMA DEL ACTIVO:

1,140,184.00  
=====

PASIVO:

A CORTO PLAZO

PROVEEDORES	442,725.00	
IMP. POR PAGAR	77,387.00	
ACREED. DIV.	<u>151,761.00</u>	<u>671,873.00</u>

CAPITAL:

CAPITAL SOCIAL	50,000.00	
APORTACIONES	0.00	
RES. DE EJERCICIOS ANTERIORES	431,211.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>-12,900.00</u>	<u>468,311.00</u>

SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL:

1,140,184.00  
=====

24

## CAPITULO III: DESARROLLO Y EXPANSION DE CHEIS TECNOLOGIA

### 1. Los mercados de desarrollo de Licitaciones Publicas de Cheis Tecnología

La Empresa será responsable del estudio de los antecedentes, de los requerimientos contenidos en éstos y de la valorización de cada uno de los componentes que conforman los Equipos y Servicios. Asimismo, la sola participación de una Empresa en la licitación, implica la aceptación pura y simple de las Bases.

Omisiones respecto al estudio de los antecedentes

Si existiere alguna omisión y/o error por parte de la Empresa respecto del análisis y evaluación de los antecedentes, ésta no estará eximida de la obligación de entregar los Equipos y Obras de Montaje dentro del precio y plazo de su propuesta y conforme con las especificaciones técnicas de los Equipos y Obras señalados en el Anexo B “Especificaciones Técnicas” de las Bases.

Las licitaciones publicas son un mercado muy amplio y vasto, pero a su vez restringido, ya que normalmente se encuentra regulado por los jefes de adquisiciones de las dependencias gubernamentales, siendo los órganos internos quienes se encargan de la decisión sobre a quien se le adjudica el contrato, o si se declara desierta y se pospone dicha compra, Cheis Tecnología encontrara este tipo de barreras, que además de esto ultimo, tiene como una barrera mas el ser extranjero, aunque como sabemos el principio de trato nacional debe ser aplicable, según lo dispuesto en el acuerdo comercial que sostienen México y Chile.

En el mercado nacional Cheis Tecnología ha incursionado con mucho éxito, ya que se ha posicionado con grandes clientes, tanto dependencias gubernamentales como privadas, tales como Luz y Fuerza del Centro, PEMEX, TELMEX, Ingenieros Civiles y Asociados, GUTSA Infraestructura, GEO Edificaciones, Sistema de Aguas de la Ciudad de México, etc.

Ahora para participar en la presente licitación, debe investigar quienes son las personas que toman la decisión final, tanto el área usuaria como el personal de adquisiciones, para enviarles una carta de presentación y persuadirlos de que nuestros productos son de una calidad insuperable y estar presentes en su consideración

Esto solo como una mera consideración hacia los funcionarios, sin ser atrevidos ni inconscientes y esto pueda ser mal interpretado, ya que lejos de beneficiarnos, seria un motivo de descalificación o de que algún otro participante se inconformara y correríamos el riesgo de que el contrato nos fuera rescindido.

Por eso todos los movimientos planeados al interior de la institución licitante deben realizarse con cautela

Las malas interpretaciones son una amenaza latente para nosotros que estamos recién ingresando a este mercado tan leal y competitivo.

## 2. Costos de las estrategias eficaces para la participación

Tomando en cuenta los puntos en los que se propone poner mayor atención con respecto al momento de participar en las licitaciones de los cuales hablamos en el punto 4 del capítulo 2 que son:

- *Preguntas técnicas*
- *Proceso de formación*
- *Solución de problemas*
- *Estudios de caso*
- *Socialización de la experiencia de formación*
- *Revisión de tiempos*
- *Pagos*
- Los motivos por los cuales se sancionaría a la empresa
- Las penas convencionales y sanciones aplicables para no caer en ellas

Y haciendo un análisis monetario consideramos que el costo de estas estrategias es mínimo ya que por la forma en que son presentadas son más bien recomendaciones de cómo participar en una licitación, estrategias que comprenden capacitación del personal, para que sea posible disminuir esa incertidumbre de que para a la hora de ser destapadas las propuestas y emitir un fallo por parte de la dependencia que este llevando a cabo la licitación, es por eso que no nos aventuramos a poner cifras con respecto a las estrategias presentadas en este trabajo.

### **3. Participación de Cheis Tecnología en los servicios de selección**

Cheis Tecnología S.A. de C.V. tiene como objetivo primordial participar en los procesos de Licitaciones Publicas en los que pueda ser un participante serio y con posibilidades de ser adjudicados en dichos procedimientos gubernamentales, por ello analizaremos la Licitación y determinaremos si es conveniente que participe en ella.

Además de tomar en cuenta las bases que son expedidas, se debe considerar las empresas competidoras, el proteccionismo nacional, la satisfacción de los requisitos técnicos, poder cumplir con las formas de pago, los tiempos de entrega, cubrir las partidas completas solicitadas, así como realizar la instalación del equipo en el lugar solicitado, en forma y tiempo, ya que de no ser así, procederán las sanciones correspondientes, citadas en el documento anexo o en su caso la rescisión del contrato.

Por tal motivo es vital que se elija un evento en el que no se tengan tales adversidades, ya que en lugar de obtener beneficios, solamente estaríamos adquiriendo problemas con la administración pública de dicho país.

El sitio web institucional del Banco Central de Chile está destinado a publicar los antecedentes de convocatoria y bases aplicables a las licitaciones públicas que efectúe el Instituto Emisor, respecto de las cuales podrán participar aquellos proveedores que cumplan con los requerimientos técnicos, financieros, legales y contractuales que el Banco Central de Chile establezca respecto de cada proceso de adquisición de bienes muebles o suministro de servicios en las respectivas Bases de Licitación.

Asimismo, a través del referido mecanismo de información, el Banco Central de Chile registrará el interés de los proveedores que deseen participar y acrediten cumplir con los requisitos aplicables en cada caso, efecto para el cual resulta necesario que los mismos manifiesten por escrito dicho interés a más tardar en la fecha máxima que se informe para cada proceso de licitación pública, mediante e-mail enviado a la dirección [licitaciones@bcentral.cl](mailto:licitaciones@bcentral.cl), en el asunto "NOMBRE DE LA LICITACIÓN", "INTERÉS DE PARTICIPAR EN LICITACIÓN", , indicándose la razón social del proveedor, su R.U.T. dirección, teléfono, persona de contacto y e-mail: La recepción de este correo será confirmada por el Banco, informando la recepción de los antecedentes.

Asimismo, esta información permitirá que el Banco Central de Chile comunique a los proveedores cuyo interés en participar se hubiere registrado debidamente respecto del respectivo proceso, las respuestas a las consultas que reciba en el contexto del mismo, además de otras informaciones o comunicaciones relacionadas con el desarrollo de dichos procesos, lo cuales se sujetarán, en todo caso, a los plazos, condiciones y demás requisitos aplicables conforme a lo previsto en las respectivas Bases de Licitación.

En el caso de tratarse de proveedores extranjeros, debe tenerse presente que para participar en un proceso de licitación, el Banco Central de Chile requiere que éstos cuenten con un Representante Legal en Chile, y las garantías financieras se otorguen de conformidad a lo previsto en las respectivas Bases de Licitación.

La manifestación de interés antes mencionada sólo obliga al Banco Central de Chile a recibir las ofertas y a evaluarlas dentro del proceso de licitación respectivo, siempre que dichas ofertas cumplan íntegramente los requisitos formales establecidos por el Banco.

La comunicación de interés no obliga a quienes la hayan manifestado a presentar sus ofertas en el proceso de licitación respectivo. Asimismo, la manifestación de interés que el Banco solicita a los proveedores interesados en participar no es un requisito indispensable para participar en el proceso de licitación, pudiendo presentar ofertas incluso aquellos proveedores que no la hayan enviado, en tanto, sus ofertas cumplan con todos los requisitos solicitados por el Banco.

Por su parte, el Banco podrá igualmente invitar a un proceso de licitación a quienes no hayan manifestado previamente su interés.

En esta pagina también podemos ver las licitaciones actuales en curso.

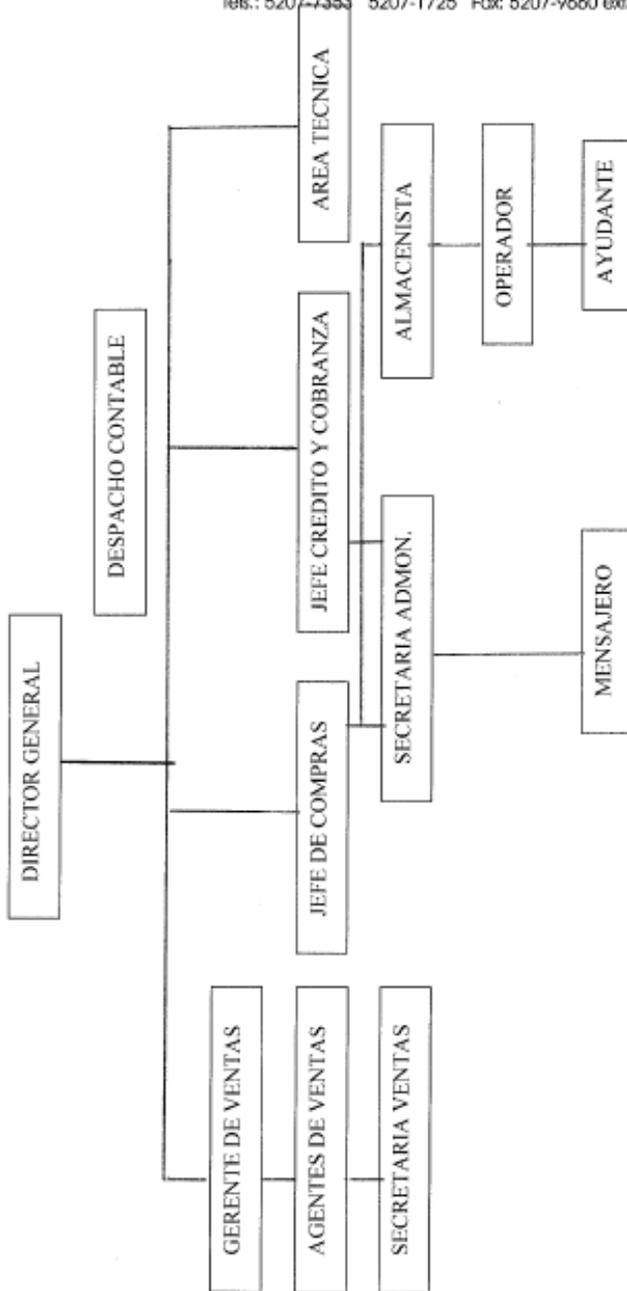
#### 4. Organización y estructura de Cheis Tecnología



### CHEIS TECNOLOGIA S.A. DE C.V.

Durango No. 84-501 Col. Roma Norte C.P. 06700 México, D.F.  
 Tels.: 5207-7353 5207-1725 Fax: 5207-9660 ext. 105 cheis@prodigy.net.mx

ORGANIGRAMA



## 5. La mejora continua en la participación de licitaciones de Cheis Tecnología

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo

La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad.

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.<sup>26</sup>

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

Las fases de que consta este proceso son cinco.<sup>27</sup>

- **Planificación:** En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos.
- **Análisis:** Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.
- **Integración:** Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.

---

<sup>26</sup> Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

<sup>27</sup> Buscando el mejoramiento continuo. Revista Logística Aplicada No. 2, 1997. Cuba, Sociedad cubana de logística.

- **Acción:** Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.
- **Madurez:** Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

## **6. Investigación de los requisitos de la licitación**

Todos los requisitos de una licitación siempre vienen especificados dentro de las bases, en el caso de la licitación en que estamos trabajando en conjunción con Cheis Tecnología S.A de C.V presentamos los requisitos que marca en Banco Central de Chile para la Solución Respaldo Energía.

### **BANCO CENTRAL DE CHILE**

#### **1. Introducción**

El Banco dispone actualmente de dos grupos electrógenos para la generación de electricidad en caso de interrupción del suministro, los cuales operando simultáneamente son capaces de alimentar un 60% de los consumos de las oficinas del edificio institucional ubicado en Agustinas 1180. Los grupos tienen una antigüedad de 20 y 8 años, están conectados a la red eléctrica con sendos tableros de transferencia manuales y automáticos que permiten respaldar distintos empalmes y redistribuir las cargas según las características de la contingencia. Con el fin de modernizar y asegurar el respaldo de energía de los consumos críticos, mejorando la eficiencia, la redundancia, la confiabilidad y la disponibilidad, el Banco ha iniciado un proyecto para reemplazar el equipo más antiguo por uno de mayor capacidad junto con la incorporación de nuevos tableros de transferencia para conformar una solución de respaldo de energía con dos grupos.

Las presentes Bases de Licitación contienen las especificaciones técnicas para la nueva configuración de respaldo requeridas, para las obras civiles y mecánicas necesarias de ejecutar y las condiciones administrativas bajo las cuales éstos serán adquiridos, así como también las formalidades que las Empresas deberán cumplir al presentar sus propuestas.

En adelante, las empresas interesadas en participar de este proceso de Licitación, se mencionarán indistintamente como "la Empresa", "el Proveedor" o "el Oferente" y el Banco Central de Chile, como "el Banco".

Mediante este proceso de licitación, el Banco seleccionará a una empresa de Ingeniería con experiencia en el área de proyectos, montaje e instalaciones de soluciones de Energía de

Respaldo. Esta empresa deberá asignar el conjunto de recursos profesionales necesarios para la implementación de la solución técnica especificada en esta licitación, abordando las actividades correspondientes a diseño, ingeniería, suministro y/o compra de equipos, montaje e instalación, pruebas técnicas, y en general cualquier actividad y/o obra que el plan de trabajo propuesto por la empresa adjudicataria, y validado por el Banco, se establezca que debe ser realizada como parte del proyecto. Para adjudicar esta licitación, las ofertas recibidas se evaluarán considerando, en primer lugar los antecedentes de la Oferta Técnica, y posteriormente, las condiciones de las Ofertas Económicas, sólo de aquellas Empresas que hayan calificado previamente como técnicamente elegibles.

El Banco sólo considerará al momento de realizar la evaluación de la Oferta Técnica, la solución que integre adecuadamente el nuevo equipamiento propuesto con el actual existente.

En consecuencia, la Licitación será adjudicada en forma total a la Empresa que cumpla con todos los requerimientos técnicos solicitados y que resulte ser la económicamente más conveniente para los intereses del Banco Forman parte integrante de estas Bases de Licitación:

- Anexo A: Calendario de Actividades
- Anexo B: Especificaciones Técnicas
- Anexo C: Presentación de las Ofertas
- Anexo D: Modelo de contrato a suscribir

Las Empresas interesadas en participar en este proceso de Licitación, deberán comunicarlo por escrito al email [licitaciones@bcentral.cl](mailto:licitaciones@bcentral.cl), indicando en Asunto: "SOLUCIÓN RESPALDO ENERGÍA" y señalando Razón Social, RUT y domicilio de la Empresa, además del nombre, teléfono e email de la persona de contacto, dentro del plazo señalado para estos efectos en el Calendario de Actividades del Anexo A. Una vez recibida dicha comunicación, el Banco enviará a la empresa una carta de Registro de Interés para participar en este proceso de licitación y para efectuar una propuesta en respuesta a la misma y que además contiene las cláusulas de confidencialidad que regirán el proceso.

Junto con completar este documento, deberá acompañar la documentación legal en que consten las facultades del apoderado que firma dicho Registro de Interés. Una vez recibidos estos antecedentes y aceptados por el Banco se entregarán al interesado las especificaciones detalladas y planos en la fecha indicada en el Calendario de Actividades del Anexo A.

La empresa deberá mantener vigente el email de la persona de contacto durante el proceso de licitación o dar aviso oportuno en caso de modificación. Los Equipos y Obras de montaje a adquirir son los siguientes:

Tabla 1 Resumen de Equipos y Obras objeto de la licitación

**Equipos/Obras**

Grupo Electrógeno 450 KVA Prime

Tableros y comandos

- Módulo de Control Maestro (MCM)
- Modulo Auxiliar relevos de carga
- Panel de Control y Comando (PCC) de paralelismo para equipo existente
- PCC Grupo proyectado
- Tablero de Transferencia Automático (TTA) Grupo Proyectado
- Tablero distribución de fuerza y Control (TDF y C)

Montaje

Retiro grupo antiguo

Alimentadores

Malla de tierra  
Obras civiles y canalizaciones

El detalle de las especificaciones técnicas de estos Equipos y las obras de montaje, están contenidos en el Anexo B de las presentes bases de licitación. En sus ofertas, las Empresas deberán considerar lo siguiente:

- a) Deberán presentar ofertas por la totalidad de los Equipos y Obras señalados. No se aceptarán ofertas parciales.
- b) Los Equipos y Obras deberán ser entregados a entera satisfacción del Banco, dentro de los plazos comprometidos por la Empresa adjudicataria en su oferta, los que, en todo caso no deberán exceder de 120 días corridos, contados desde la fecha de suscripción del contrato, y que deberá incluir la recepción provisoria por parte del Banco. En caso de incumplimiento de los plazos comprometidos, el Banco podrá aplicar las multas detalladas en la Cláusula Cuarta del modelo de contrato incluido en el Anexo D de estas Bases.
- c) El suministro de Equipos y la ejecución de las Obras se contratarán en la modalidad de Suma Alzada y el pago se efectuará conforme a lo siguiente:
  - 50% contra entrega del grupo en el Banco.
  - 50% contra la recepción provisoria señalada en el numeral 4.1 del Anexo B.
- d) El Banco podrá conceder, si la Empresa lo solicita, un anticipo en dinero de libre disposición, el cual no podrá exceder al 30% del monto total del Contrato, de acuerdo al procedimiento establecido en la Cláusula Tercera del modelo de contrato a suscribir, del Anexo C
- e) El precio ofertado por la Empresa debe comprender todo impuesto, derecho, arancel, permiso, comisión, remuneración, estipendio u honorario y, en general, toda suma o gasto que sea necesaria para poner los Equipos a disposición del Banco en el interior de los recintos y ejecutar las Obras en las fechas que éste indique, de forma tal que ninguna otra suma deba ser pagada a la Empresa por el suministro de los Equipos y Obras a que este proceso de licitación se refiere.

## **2. Estudio de los antecedentes**

La Empresa será responsable del estudio de los antecedentes, de los requerimientos contenidos en éstos y de la valorización de cada uno de los componentes que conforman los Equipos y Servicios. Asimismo, la sola participación de una Empresa en la licitación, implica la aceptación pura y simple de estas Bases.

## **3. Omisiones respecto al estudio de los antecedentes**

Si existiere alguna omisión y/o error por parte de la Empresa respecto del análisis y evaluación de los antecedentes, ésta no estará eximida de la obligación de entregar los Equipos y Obras de Montaje dentro del precio y plazo de su propuesta y conforme con las especificaciones técnicas de los Equipos y Obras señalados en el Anexo B "Especificaciones Técnicas" de las presentes Bases.

## **4. Calendario de actividades**

El proceso de Licitación se ajustará al calendario de actividades señalado en el Anexo A "Calendario de Actividades", adjunto a las presentes Bases. El Banco podrá modificar

este calendario de actividades, lo que será comunicado por medio del sitio Web del Banco ([www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)) y mediante correo electrónico a las Empresas registradas en el proceso.

#### **5. Visita a terreno**

Las Empresas invitadas a esta licitación que hayan cumplido con la formalidad de Registro de Interés descrito en el Numeral 1 de estas bases, visitarán las dependencias objeto de la remodelación, en la fecha indicada en el Anexo A. En dicha visita, las empresas deberán tomar conocimiento del lugar donde se realizarán las Obras, observando las peculiaridades de éste, haciendo presente cualquier circunstancia que no esté prevista en las bases o condición que pudiese entorpecer el cumplimiento de la ejecución de las Obras. Para coordinar esta actividad, la Empresa, deberá entregar una nómina del personal que visitará las dependencias del Banco, con un máximo de dos personas por empresa. Dicha nómina deberá incluir los nombres completos y cédula de identidad o RUT de las personas nominadas y deberán ser enviadas al email [licitaciones@bcentral.cl](mailto:licitaciones@bcentral.cl), antecedentes que se recibirán hasta las 18:00 horas del día anterior a la visita.

#### **6. Consultas y aclaraciones**

Corresponderá a los Oferentes efectuar, en las fechas señaladas en el Anexo A de las Bases, las consultas y aclaraciones correspondientes a este proceso de licitación, como también sus observaciones respecto de posibles inconsistencias, omisiones u errores en las Bases y en sus Anexos. Las consultas deberán formularse por email a la dirección [licitaciones@bcentral.cl](mailto:licitaciones@bcentral.cl), indicando en Asunto: **“SOLUCION RESPALDO ENERGÍA: CONSULTAS LICITACIÓN”**. Las aclaraciones y respuestas a dichas consultas, se publicarán en el sitio Web del Banco en la fecha indicada en el Anexo A. Adicionalmente, el Banco las informará a las Empresas utilizando la cuenta de email informada por éstas. Para todos los efectos, el o los documentos de aclaraciones y respuestas a consultas que el Banco publique, formarán parte integrante de las presentes Bases de Licitación.

#### **7. Plazo y forma de presentación de las propuestas**

Las propuestas se presentarán por escrito en la Oficina de Partes del Banco, ubicada en la ciudad de Santiago, calle Morandé N°115, tercer piso, **hasta las 18:00 horas** de la fecha señalada para tal efecto en el Anexo A “Calendario de Actividades”, en la forma señalada en el presente numeral y de acuerdo a lo estipulado en el Anexo C. No serán abiertas y se devolverán al proponente respectivo las ofertas que fueren presentadas con posterioridad a la hora y fecha indicadas.

La oferta deberá estar contenida en dos sobres cerrados, según se detalla en el Anexo C. En ambos sobres se indicará lo siguiente, y se individualizará en el remitente el nombre y domicilio del proponente:

Banco Central de Chile

Gerencia de Servicios Logísticos

Morandé N° 115, Piso 3, Santiago

Licitación: **“SOLUCIÓN RESPALDO ENERGÍA”**

- a) El Sobre N°1 deberá ser caratulado como “OFERTA TÉCNICA”, y deberá contener la Garantía correspondiente a la seriedad de la oferta, especificada en la letra a) del siguiente numeral, junto con los antecedentes requeridos en la Sección N°1 del Anexo C.
- b) El Sobre N°2 deberá ser caratulado como “OFERTA ECONÓMICA” y contendrá **sólo** el valor de los Productos y Servicios de acuerdo a lo estipulado en la Sección N° 2 del Anexo C. La Oferta Económica deberá ser PURA y SIMPLE, de tal manera que sólo se indique el precio ofertado por los Productos, considerando estrictamente el formato presentado por el Banco para estos efectos en la Sección N° 2 del Anexo C, sin incorporar observaciones o condiciones adicionales respecto de la oferta presentada. En la eventualidad que un oferente deseara considerar una condición o situación adicional o distinta de lo establecido por el Banco en estas Bases, ello deberá ser planteado en la etapa de consultas y aclaraciones señaladas en el numeral 6, instancia en la cual el Banco se pronunciará respecto del planteamiento efectuado.
- c) Los precios ofrecidos deben tener una validez mínima de 90 días corridos. Si por cualquier motivo, una Empresa que haya declarado su interés en participar de este proceso, decidiera no presentar oferta, deberá enviar una comunicación indicando esta situación y el motivo de su desistimiento.

## **8. Garantías**

### **a) Garantía de seriedad de la oferta**

La Oferta Técnica (Sobre N°1) deberá incluir una garantía de seriedad de la oferta por un monto de **\$4.000.000** y vigencia mínima de 90 (noventa) días corridos, contados desde la fecha señalada como máximo en el Anexo A para la presentación de las ofertas. La garantía de seriedad de la oferta será devuelta a la Empresa una vez comunicada la adjudicación de la licitación y devueltos al Banco las especificaciones detalladas y planos, excepto la del adjudicado, la cual será devuelta una vez suscrito el contrato señalado en el numeral 11 de estas Bases, y recibida la garantía de cumplimiento de obligaciones señalada en la letra b) del presente numeral.

### **b) Garantía por cumplimiento de obligaciones**

Para garantizar el fiel cumplimiento de las obligaciones que se deriven de la presente licitación, la Empresa adjudicada deberá hacer entrega, junto a la suscripción del Contrato señalado en el numeral 11 de estas bases, una garantía por un monto equivalente al 20% del valor total del contrato y con vencimiento superior a 150 días corridos a la fecha de término de las obras comprometida por la Empresa en su oferta, debiendo renovarla mientras la obligaciones que asume por el Contrato se encuentren pendientes de cumplimiento.

En el evento que la Empresa no presente la garantía por cumplimiento de obligaciones señalada en el párrafo precedente, el Banco podrá hacer efectiva la garantía por seriedad de la oferta, señalada en la letra a) del presente numeral. Las estipulaciones precedentes no implican una renuncia del Banco al derecho que le asiste para exigir el pago de las indemnizaciones que correspondan, por los perjuicios que el

incumplimiento de la Empresa pudiera irrogarle, en aquella parte que exceda a las garantías o deducciones establecidas en las presentes Bases.

### **c) Tipos de Garantías**

Para los efectos de las garantías señaladas en las letras a) y b) del presente numeral, las Empresas podrán considerar la entrega de uno de los siguientes tipos de garantía:

- I. Boleta Bancaria de Garantía: Deberá ser pagadera a la vista y tomada directamente por la Empresa, emitida a favor del Banco Central de Chile. Para los efectos indicados, la glosa de esta garantía deberá señalar que ella se extiende para “garantizar la seriedad de la oferta” o “para garantizar el fiel cumplimiento de contrato”, según sea el caso.
- II. Prenda constituida sobre vale vista bancario emitido por una empresa bancaria establecida en el país. Deberá constituirse mediante el endoso en garantía del instrumento, efectuado por un apoderado de la Empresa con poder suficiente.  
Póliza de Seguro de garantía: Deberá ser emitida por una compañía de seguros establecida en Chile, con cláusula de ejecución inmediata, cuyo beneficiario sea el Banco Central de Chile.

## **9. Apertura de ofertas**

La apertura de las ofertas se llevará a cabo en dos instancias. La primera, de carácter privado, se realizará en la fecha indicada en el Anexo A, con la presencia de un abogado de la Fiscalía del Banco, del Gerente de Servicios Logísticos o su representante, del Jefe de Departamento Adquisiciones o su representante y del Jefe de Departamento de Infraestructura y Servicios o su representante, en donde se abrirá la Oferta Técnica contenida en el "Sobre N°1", procediendo a verificar la entrega de los antecedentes solicitados y la Garantía por seriedad de la oferta, levantándose un acta interna del proceso, que será suscrita por los funcionarios del Banco. Una vez que el Banco efectúe la evaluación, sólo de los antecedentes contenidos en el "Sobre N°1", y como producto de ella, se determinarán aquellas propuestas que se consideren técnicamente elegibles para el proceso de resolución de la Licitación.

La segunda instancia se realizará en la fecha indicada en el Anexo A y corresponderá a la apertura de la Oferta Económica contenida en el "Sobre N°2", sólo de aquellas empresas consideradas técnicamente elegibles. Este proceso se efectuará en las mismas condiciones y con los mismos participantes señalados en el párrafo anterior, y podrá asistir también un representante de cada oferente que desee presenciar dicho acto y que, en virtud de la evaluación efectuada por el Banco, haya sido considerado técnicamente elegible, circunstancia que el Banco les comunicará oportunamente, junto con indicarles el lugar y hora en que se llevará a efecto la apertura. De la asistencia de los representantes de los oferentes se dejará constancia con su nombre y firma en un registro habilitado para estos efectos. Aquellos oferentes cuyas propuestas no hayan sido consideradas técnicamente elegibles, serán informados al respecto por el Banco, devolviéndoles el “Sobre N°2” con su Oferta Económica, sin abrir.

Se establece que una vez entregadas y abiertas las ofertas, el Banco se reserva el derecho a solicitar mayores antecedentes o aclaraciones respecto de las ofertas presentadas.

#### **10. Resolución y adjudicación de la licitación**

El Banco analizará las propuestas recibidas, resolverá y adjudicará la licitación en la fecha establecida en el Anexo A “Calendario de Actividades”, considerando la forma en que cada oferta cumple con los requerimientos señalados en los Anexos B y C, el precio o valor de los

Equipos y servicios, y de acuerdo a los antecedentes financieros y comerciales de los oferentes. Para adjudicar esta licitación, las ofertas recibidas se evaluarán considerando, en primer lugar los antecedentes de la Oferta Técnica, y posteriormente las condiciones de las Ofertas Económicas, sólo de aquellas Empresas que hayan calificado como técnicamente elegibles.

En consecuencia, la licitación será adjudicada en forma total, a la Empresa que cumpla con todos los requerimientos técnicos solicitados y que resulte ser la económicamente más conveniente para los intereses del Banco. En caso de igualdad de condiciones económicas, el Banco privilegiará las ofertas que presenten menores plazos de entrega de los Productos y prestación de los Servicios.

Sin perjuicio de lo anterior, el Banco se reserva el derecho de elegir la propuesta que estime más conveniente, a su juicio exclusivo, a adjudicarla o rechazarlas en su totalidad. En cualquier caso, el Banco resolverá sin expresión de causa y sin derecho a indemnización alguna.

Por el solo hecho de participar en la licitación, los oferentes declaran que aceptan y autorizan al Banco para entregar información acerca de la individualización de los participantes y los criterios en razón de los cuales fue seleccionada una determinada oferta. El Banco estará facultado para divulgar, en todo o en parte, los términos y condiciones de esta adquisición o contratación, según corresponda, en la medida que ello se contemple como parte de los requerimientos de su política de transparencia institucional o que, de otro modo, ello se le demande o requiera de conformidad con cualquier otra norma legal. La Empresa faculta desde ya al Banco para informar al Ministerio de Hacienda y al Congreso Nacional, a petición de éstos, sobre los aspectos esenciales del proceso de licitación, de las ofertas recibidas y de la Orden de Compra o Contrato que se suscriba, según corresponda. Las resoluciones que al efecto adopte el Banco o sus asesores técnicos, no darán derecho a entablar acción o reclamo de ninguna especie en contra del Banco, ni tampoco darán derecho a indemnización, compensación o retribución alguna.

La resolución de la Licitación será comunicada por escrito a cada uno de los proponentes a más tardar en la fecha señalada en el Anexo A sobre Calendario de Actividades. Dicha resolución será publicada, asimismo, en el sitio Web del Banco.

Una vez comunicada la resolución, en un plazo máximo de 5 días hábiles bancarios, los oferentes deberán devolver al Banco los antecedentes con las especificaciones detalladas y planos, lo que será condición para devolver la Boleta Bancaria de Garantía por seriedad de la oferta indicada en la letra a) del numeral 8 de estas Bases.

## **11. Del Contrato**

Una vez resuelta la licitación y dentro del plazo máximo de 5 días hábiles bancarios, contados desde la comunicación de la adjudicación de la licitación, el Banco enviará a la Empresa adjudicada el Contrato por el suministro de Equipos y la ejecución de las Obras, el cual deberá ser suscrito por ésta en un plazo no superior al señalado para ello en el Anexo A1 momento de suscribir el Contrato, la Empresa adjudicada deberá entregar la Garantía por fiel cumplimiento, conforme a lo señalado en la **Cláusula Séptima** del Modelo de Contrato del **Anexo D** de estas Bases. El Contrato contendrá las condiciones establecidas en el modelo que se adjunta como Anexo D a las presentes Bases, incorporando, en lo que corresponda, las condiciones de la oferta presentada por la Empresa adjudicataria, además de las adecuaciones que resulten del proceso de consultas y aclaraciones de esta licitación.

Para todos los efectos legales, la Empresa adjudicataria deberá aceptar que las presentes

Bases, al igual que su oferta, como asimismo las aclaraciones, interpretaciones, y cualquier otro documento complementario a estas Bases, formarán parte integrante del Contrato.

La no suscripción del Contrato dentro del plazo indicado, dará derecho al Banco para dejar sin efecto la adjudicación de la licitación, sin derecho a reclamo, acción o indemnización alguna por parte del adjudicatario, y para hacer efectiva la garantía por seriedad de la oferta establecida en la letra a) del numeral 8 de estas Bases.

### **11.1. Condiciones de la entrega de los Equipos y ejecución de las Obras**

Las especificaciones de los Equipos y Obras, el precio y forma de pago, las multas o deducciones, las fechas de entrega, garantía por fiel cumplimiento, confidencialidad, conflicto de intereses, y todas las demás condiciones técnicas y administrativas que regirán para la entrega de los Equipos y ejecución de las Obras, serán las establecidas en el modelo de contrato del Anexo D y sus Anexos.

## **12. Desistimiento de las ofertas**

Si la comunicación de aceptación de la propuesta no se enviara dentro del plazo señalado en el numeral 10 de estas Bases, la Empresa participante tendrá derecho a desistirse y retirar los antecedentes, documentos y garantías presentados, sin cargo para el Banco, siendo éste el único efecto legal de la referida falta de comunicación de aceptación de la propuesta.

Si comunicado el resultado de la licitación en la forma y plazos señalados, la Empresa adjudicada se desistiera unilateralmente de dar cumplimiento a la Orden de Compra, se le impedirá participar nuevamente en licitaciones del Banco, salvo que justificara, a plena satisfacción de éste, los motivos de su desistimiento o no concurrencia según corresponda.

En este evento y sin perjuicio de lo anterior, el Banco hará efectiva la garantía que cauciona la seriedad de la oferta y podrá aceptar cualquiera de las otras propuestas presentadas o llamar nuevamente a licitación si lo estima conveniente.

### **13. Cumplimiento de leyes, reglamentos, ordenanzas y disposiciones**

La Empresa será responsable de cumplir con todas las leyes, ordenanzas y disposiciones gubernamentales vigentes y deberá asumir y pagar los impuestos que correspondan a su oferta. Asimismo, la Empresa participante se hace exclusivamente responsable de todo perjuicio y/o sanción que sea procedente en razón del incumplimiento de todas y cada una de las leyes, reglamentos, ordenanzas y disposiciones antes señaladas.

### **14. Responsabilidad por violaciones de patentes, licencias y/o derechos de autor**

La Empresa se hace exclusivamente responsable de toda violación a derechos de propiedad intelectual y/o industrial legalmente constituidos, que sea resultante de su participación en esta licitación, de la eventual adjudicación de la misma y en consecuencia, de los productos y/o servicios que por esta vía venda o provea al Banco. Esta responsabilidad comprende aquellas violaciones que sean cometidas por la propia empresa o el personal a su cargo; se extenderá a todos los pagos que deban ser realizados en razón de indemnizaciones y multas, así como a todos otros gastos o costos resultantes; y comprenderá todas aquellas violaciones cometidas dentro de los 5 (cinco) años siguientes a la participación de la Empresa en la licitación y/o vigencia de la Orden de Compra respectiva.

### **15. Confidencialidad**

Queda expresamente establecido que todos los documentos e información proporcionada a la Empresa o de la que tome conocimiento ésta, con ocasión de la presente Licitación y/o durante la provisión de los Productos materia de la licitación, con excepción de lo que el Banco publique en su sitio web, por la naturaleza legal de la misma, tienen el carácter de confidencial y reservada y, por lo tanto, no pueden ser divulgados a terceros en ninguna forma, obligándose por lo tanto la Empresa a mantener bajo reserva y usar dicha información sólo para los fines previstos para la ejecución del suministro de los Productos, y a no imprimir, transferir, transmitir o grabar mediante cualquier medio, difundir, dar a la publicidad o de cualquiera otra manera divulgar a algún tercero, información confidencial o reservada del Banco Central de Chile.

La Empresa declara tener conocimiento que “Información Confidencial o Reservada” del Banco Central de Chile, significa cualquier documento, material de trabajo, iniciativas, datos o cualquier otro antecedente o información que diga relación ya sea con las operaciones, actos, contratos, negocios, investigaciones o proyectos del Banco y, en

general, con todas aquellas materias a que se refiere la presente declaración. De acuerdo con lo anterior, la Empresa deberá mantener absoluta reserva de las materias precedentemente referidas que, directa o indirectamente, se relacionen con el Banco y que por la ejecución del suministro de bienes o la prestación del servicio llegare a conocer, entendiendo la Empresa que se exceptúa únicamente del concepto “Información Confidencial o Reservada” del Banco Central de Chile, la información o antecedentes que dejen de tener este carácter por haber pasado al conocimiento público. Esta obligación subsistirá aún después de finalizada la relación de suministro de bienes o prestación del servicio entre las partes.

Para los efectos señalados, la Empresa deberá suscribir una “Declaración de Confidencialidad” que deberá formar parte de la Oferta Técnica de la Empresa, utilizando para ello el formulario adjunto en el numeral 6 de la Sección N°1 del Anexo C de estas Bases de Licitación.

#### **16. Conflicto de intereses**

La Empresa deberá declarar si tiene o no conflicto de intereses para participar en esta licitación del Banco. Se presume que existe conflicto de intereses en toda negociación, acto, contrato u operación en que intervenga un funcionario del Banco, su cónyuge o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o las sociedades o empresas en las cuales sea director, ejecutivo, o dueño directo o a través de otras personas naturales o jurídicas de un 5% o más de su capital o las sociedades o empresas en las que alguna de las personas antes mencionadas, sea director o dueño directo o indirecto del 5% o más de su capital; y las personas por quien el funcionario del Banco actúe como representante. Sin perjuicio de la presunción referida, la Empresa deberá indicar la existencia de otras situaciones que igualmente puedan considerarse como constitutivas de conflicto de intereses para participar en esta licitación.

En caso que exista conflicto de intereses, en el sentido señalado precedentemente, la Empresa podrá optar igualmente por participar en esta licitación, declarando dicha situación, con la especificación correspondiente, al momento de presentar su oferta. En este caso, el Banco se reserva el derecho de evaluar las circunstancias específicas y determinar si se considerará o no elegible la oferta de la Empresa.

Esta declaración deberá formar parte de la Oferta Técnica de la Empresa, utilizando para ello el formulario señalado en el numeral 7 de la Sección N° 1 del Anexo C.

#### **17. Arbitraje**

Cualquier dificultad que pudiera producirse entre las partes con motivo de la aplicación, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, validez o resolución de las presentes Bases de Licitación y/o la Orden de Compra respectiva, será resuelta en forma breve y sumaria por un árbitro mixto, es decir, arbitrador en cuanto al procedimiento y de Derecho en cuanto al fallo, en contra de cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, a excepción del recurso de queja y el de casación en la forma por ultrapetita e incompetencia del Tribunal. Dicho árbitro mixto será designado actuando las partes de común acuerdo.

En caso de no producirse acuerdo, su designación, en calidad de árbitro de Derecho y de única instancia, será efectuada por la Justicia Ordinaria, debiendo tal designación recaer en un abogado que, en calidad de profesor titular, haya desempeñado la cátedra de Derecho Civil o Derecho Comercial por al menos cinco años consecutivos, ya sea en la Universidad Católica de Chile o en la Universidad de Chile, o se haya desempeñado como abogado integrante en al menos dos períodos completos en la Excelentísima Corte Suprema.

En todo caso y sin perjuicio de las provisiones de fondos que puedan efectuarse, los gastos ocasionados por los honorarios del árbitro, mixto o de Derecho, y los del Tribunal, como así también las costas procesales y personales causadas en el juicio, serán, invariablemente, de cargo de la parte que resulte vencida, sin que deba atenderse a la plausibilidad de su defensa.

#### **18. Gastos y demás desembolsos**

Todos los gastos, derechos, impuestos, y demás desembolsos en que incurran los Oferentes con motivo de los términos, documentos y contratos u órdenes de compra contemplados en las presentes Bases o a que de origen la Licitación, serán de cargo exclusivo de los Interesados, Oferentes y/o del Adjudicatario, según corresponda.

#### **19. Domicilio**

Para todos los efectos legales que pudieren derivarse de la presente licitación, las partes fijan domicilio especial en la comuna de Santiago<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> LICITACIÓN N° L08016

## CONCLUSIONES

La presentación de las ofertas deberá efectuarse según lo descrito en el numeral 7 de las presentes Bases, en dos sobres cerrados, cuyo contenido será el que se indica a continuación. Todos los antecedentes solicitados en el presente Anexo, se consideran de carácter obligatorio y formarán parte de la evaluación de ofertas. Además, se requiere que en la presentación de los referidos documentos se consideren las siguientes formalidades:

- Que el orden de su presentación sea idéntico al señalado en este Anexo.
- Que cada documentación sea precedida del número y nombre del antecedente al cual corresponde, conforme al listado señalado a continuación.
- Que la totalidad de la propuesta se presente en una carpeta simple o archivador (no utilizar sistema de anillado).

A fin de garantizar la seriedad de la oferta, la Empresa deberá adjuntar a su Oferta Técnica una Garantía por la suma de \$4.000.000 (de pesos) en las condiciones establecidas en las letras a) y c) del numeral 8 de las Bases de Licitación, documento que deberá tener una vigencia mínima de 90 días corridos, contados desde la fecha de presentación de la oferta señalada en el Anexo A. La glosa de esta Garantía deberá señalar que se extiende “para garantizar la seriedad de la oferta”.

- Estados Financieros clasificados para los años 2006 y 2007, con una estructura financiera similar a la normada por la Superintendencia de Valores y Seguros, es decir Balance General y Estado de Resultados clasificados. Si con motivo de una licitación anterior, la Empresa ya ha presentado al Banco sus Estados Financieros para los años indicados, no será necesario que presente nuevamente dichos antecedentes, debiendo hacer referencia a la licitación en la cual entregó tal documentación.
- Certificado de endeudamiento en el sistema financiero, de no más de 30 días de antigüedad, otorgado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Si a juicio del Banco, los antecedentes financieros y comerciales de la Empresa no demuestran solvencia, el Banco tendrá la facultad de no considerar elegible la propuesta presentada por la Empresa.

Escritura Pública (fotocopia no legalizada) de la constitución de la Empresa y sus modificaciones posteriores, así como la Escritura Pública en la cual constan los poderes del representante legal para suscribir el Contrato. Si la Empresa ha presentado estos antecedentes producto de su participación en procesos de licitación en los últimos 12 meses en el Banco, sólo deberá adjuntar las modificaciones de las escrituras asociadas a este último período. El Banco se reserva el derecho de solicitar a la Empresa adjudicada, los correspondientes certificados de vigencia de las Escrituras antes señaladas.

La Empresa deberá entregar un resumen de su experiencia, considerando en él lo siguiente:

a) Permanencia en el mercado asociado al rubro de las instalaciones eléctricas de baja tensión, indicando la cantidad de años que se ha dedicado a dicho rubro, la cual no deberá ser inferior a 5 años.

b) Cartera de clientes con servicios similares a los definidos en las presentes Bases de Licitación, detallando no menos de 5 proyectos de envergadura similar, con una reseña de la potencia y características más relevantes, en el siguiente formato:

c) La Empresa deberá entregar el Currículum Vitae del o los profesionales propuestos para desempeñar la labor de Dirección de las Obras en las dependencias del Banco, quién deberá al menos poseer el título de Ingeniero Electricista, Mecánico o afín, con experiencia no inferior a tres años en obras similares, conteniendo como mínimo los siguientes antecedentes:

- Antecedentes personales, Nombre completo y Rut.
- Antecedentes académicos (formación profesional y cursos de especialización).
- Antecedentes laborales generales, no inferiores a 3 años de experiencia en obras similares.
- Breve descripción de proyectos similares que haya dirigido.

La Empresa deberá señalar el plazo total de las obras, lo que deberá expresarse en DÍAS CORRIDOS, considerando las singularidades de ellas (horarios, restricciones de acceso, etc.), adjuntando como respaldo una Carta Gantt u otro método de programación que presente el desglose del plazo de ejecución por actividades y tareas. Cabe señalar que el plazo total de los trabajos no podrá exceder los 120 días corridos contados desde la fecha de suscripción del contrato, incluida la recepción provisoria, y que la calidad de esta presentación será un factor a considerar en la selección de las propuestas.

Junto con la oferta se presentarán:

- Descripción del grupo generador
- Descripción completa de los tableros (dimensiones, cierre, estructura, sellado, pesos, etc.)

- Tipo de equipos a instalar en los tableros (marca, características y N° de catálogos).
- Layout con propuesta de ubicación del equipamiento
- Un juego de planos con las dimensiones exteriores de los equipos a proveer

La Empresa deberá confirmar en la forma tabular que se provee a continuación, que su oferta considera la totalidad de las especificaciones técnicas y administrativas señaladas en estas Bases. La falta de cumplimiento en la totalidad de las especificaciones y condiciones administrativas, será causal de no calificación técnica de la oferta.

La Empresa acepta todas las condiciones técnicas y administrativas señaladas en las Bases de Licitación y sus

Otros antecedentes que se indiquen en las aclaraciones posteriores, si procediere.

La Empresa deberá presentar su Declaración de Confidencialidad en el formulario adjunto en la siguiente página, el cual no deberá ser modificado.

La Empresa deberá presentar su declaración de Conflicto de Intereses.

## **RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones constituyen una recopilación de las principales actividades que se deben realizar para una participación eficaz en las licitaciones públicas internacionales.

- Que el orden de su presentación sea idéntico al señalado en este Anexo.
- Que cada documentación sea precedida del número y nombre del antecedente al cual corresponde, conforme al listado señalado a continuación.
- Que la totalidad de la propuesta se presente en una carpeta simple o archivador (no utilizar sistema de anillado).

## BIBLIOGRAFIA

1. Archivo de Cheis Tecnología S.A de C.V
2. [www.cheis.com.mx](http://www.cheis.com.mx)
3. Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.vv
4. Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
5. Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.
6. «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.
7. Ley de Arrendamientos, Adquisiciones y Servicios para el Sector Publico, publicada en el DOF el 02-07-2008.
8. Spencer y Spencer (1993,(p. 9).
9. Ansorena Cao (1996) plantea,(p. 76)
- 10.LICITACIÓN N° L08016
- 11.Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.vv
- 12.Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
- 13.Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, mcgraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.
- 14.LICITACIÓN N° L08016
- 15.LICITACIÓN N° L08016
- 16.LICITACIÓN N° L08016
- 17.[www.cheis.com.mx](http://www.cheis.com.mx)
- 18.Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- 19.Deschamps, G. Cómo rentabilizar la inversión en Formación, Editorial Gestión y planificación integral, S.A., España, 1998.
- 20.Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.
- 21.Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- 22.Penerini, Carlos C.;. Relaciones Industriales- Organización y Administración de personal. Ediciones Universo. España, 1996
- 23.Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- 24.Archivo de Cheis Tecnología
- 25.Archivo de Cheis Tecnología
- 26.Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.
- 27.LICITACIÓN N° L08016