



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TÍTULO:

Las competencias gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Diseño de un Plan de Capacitación para Gerentes Operativos en empresa de servicio rápido.

AUTORES:

Castagneto Alcívar Gina Mariella
Portaluppi Feraud Danilo Francisco

TUTORA:

Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, Ecuador

2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Castagneto Alcívar Gina Mariella** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Psicóloga Organizacional**.

TUTORA

Galarza Colamarco Alexandra Patricia

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Acosta José

Guayaquil, a los 4 del mes de Octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Portaluppi Feraud Danilo Francisco** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

Galarza Colamarco Alexandra Patricia

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Acosta José

Guayaquil, a los 4 del mes de Octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo,
Castagneto Alcívar Gina Mariella

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Las competencias gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Diseño de un Plan de Capacitación para Gerentes Operativos en empresa de servicio rápido** previa a la obtención del Título de **Psicóloga Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 4 del mes de Octubre del año 2013

LA AUTORA

Castagneto Alcívar Gina Mariella



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo,
Portaluppi Feraud Danilo Francisco

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Las competencias gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Diseño de un Plan de Capacitación para Gerentes Operativos en empresa de servicio rápido** previa a la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 4 del mes de Octubre del año 2013

EL AUTOR

Portaluppi Feraud Danilo Francisco



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo,

Castagneto Alcívar Gina Mariella

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Las competencias gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Diseño de un Plan de Capacitación para Gerentes Operativos en empresa de servicio rápido**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 del mes de Octubre del año 2013

LA AUTORA:

(Firma)

Castagneto Alcívar Gina Mariella



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo,

Portaluppi Feraud Danilo Francisco

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Las competencias gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Diseño de un Plan de Capacitación para Gerentes Operativos en empresa de servicio rápido**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 del mes de Octubre del año 2013

EL AUTOR:

(Firma)

Portaluppi Feraud Danilo Francisco

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Galarza Colamarco Alexandra Patricia
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

Galarza Colamarco Alexandra Patricia
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	8
2. CAPITULO I	11
2.1 MARCO TEÓRICO	11
2.1.1 La Gestión por competencias	11
2.1.2 La implementación de la Gestión por competencias	13
2.1.3 Evaluación por competencias.....	16
2.1.4 Desarrollo de competencias por medio de la capacitación.....	19
3. CAPITULO II	23
3.1 METODOLOGÍA	23
3.1.1 Tipo de investigación.....	23
3.1.2 Enfoque metodológico.....	24
3.1.3 Objetivos de la Investigación	25
3.1.3.1 Objetivo General	25
3.1.3.2 Objetivos Específicos.....	25
3.1.4 Hipótesis.....	26
3.1.4.1 Hipótesis de trabajo	26
3.1.4.2 Variables o categorías de análisis.....	26
3.1.5 Población y muestra	27
3.1.6 Los instrumentos o técnicas de investigación	27
4. CAPITULO III	30
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	30
5. CAPÍTULO IV.....	34
5.1 PROPUESTA	34
6. CAPÍTULO V.....	44

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS.....	47
ANEXO 1.- FORMATO DE ENTREVISTA GERENTES OPERATIVOS.....	48
ANEXO 2.- FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES OPERATIVOS	49
ANEXO 3. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES OPERATIVOS	51
ANEXO 4.- DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y APERTURA EN GRADOS	56
ANEXO 5.- EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	68
ANEXO 6.- GUÍA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	75
ANEXO 7.- PERFILES DE CARGO DE GERENTES OPERATIVOS.....	79
ANEXO 8.- GRÁFICOS DE RESULTADOS POR COLABORADOR-CARGO	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES OPERATIVOS

GRÁFICO 1.1 RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	51
GRÁFICO 1.2 COMPETENCIAS APLICADAS AL TRABAJO DIARIO.....	52
GRÁFICO 1.3 COMPETENCIAS A REFORZAR	54
GRÁFICO 1.4 COMPETENCIAS A DESARROLLAR	55

GUÍA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

GRÁFICO 2.1 LA EVALUACIÓN	75
GRÁFICO 2.2 LA HERRAMIENTA	76
GRÁFICO 2.3 LOS EVALUADOS.....	77
GRÁFICO 2.4 LOS RESULTADOS	78

GRÁFICOS DE RESULTADOS POR COLABORADOR-CARGO

GRÁFICO 3.1 GERENTE DE NEGOCIO	91
GRÁFICO 3.2 SUBGERENTE	92
GRÁFICO 3.3 GERENTE DE TURNO.....	93
GRÁFICO 3.4 GERENTE DE TURNO (2)	94
GRÁFICO 3.5 GERENTE DE TURNO-SISTEMA.....	95
GRÁFICO 3.6 ENCARGADO DE ÁREA.....	96
GRÁFICO 3.7 ENCARGADO DE ÁREA (2).....	97
GRÁFICO 3.8 ENCARGADO DE ÁREA (3).....	98

RESUMEN

Este trabajo recopila información acerca del proceso de diseño de un plan de capacitación cuyo objetivo es el desarrollo de competencias en los gerentes operativos de una empresa de servicio rápido. A partir del estudio de las competencias gerenciales y la influencia de estas en el proceso de toma de decisiones, se infiere que el desarrollo de competencias clave puede generar mayor rentabilidad y mejoramiento de la imagen empresarial hacia el público externo.

Iniciamos el levantamiento de información por medio de entrevistas a personal clave de la empresa así como una encuesta a todo el personal que se desempeña en el cargo de gerente operativo en la ciudad de Guayaquil; lo que permitió establecer qué competencias son necesarias para el perfeccionamiento de la labor y también en qué grado deben estar desarrolladas para cada uno de los cargos según las actividades y responsabilidades descritas en los perfiles. El establecimiento de las brechas existentes respecto a lo requerido por el cargo se logró mediante la ejecución de evaluaciones para constatar el estado actual de desarrollo de las competencias de los gerentes operativos y en base a ellas se elaboró un plan de capacitación para el desarrollo de competencias que potenciará la capacidad de toma de decisiones factor que incide directamente en el desarrollo de la labor de los colaboradores.

ABSTRACT

This investigation gathers information about the training plan designing process, aimed at developing skills of the line managers at a fast service company. From the study of managerial skills and their influence in the decision making process, it is inferred that the development of key skills can generate greater profitability and improve corporate image to the external audiences.

We started gathering information through interviews with key company personnel and a survey to all staff working in position of operations manager in Guayaquil city, which allowed us to determine which skills are needed for performing the job and to what extent they should be developed for each position, according to the activities and responsibilities described in the job description. The establishment of the gaps regarding the skills required by the position is achieved by conducting evaluations to ascertain the current state of line managers skills development and based on them a training plan for the development of skills was developed that will empower the decision making factor that affects directly to the performance of the employees.

Palabras Claves: Capacitación, competencias gerenciales, evaluación.

1. INTRODUCCIÓN

Así como un empleado en ocasiones puede ser juzgado de manera positiva o negativa por la empresa en la que trabaja, de igual manera las empresas son juzgadas por su personal. Cuando un usuario final recibe maltrato de un empleado, no se piensa en él como persona sino en la marca, situación que genera una cadena de desprestigio alrededor de ese usuario. Ninguna empresa puede correr ese riesgo.

La experiencia que nuestros colaboradores le proporcionan al cliente final es la imagen que proyecta nuestra organización, por esta razón es cada vez mayor el interés de las empresas de contar con personal altamente comprometido con los objetivos organizacionales, dispuestos a hacer más que lo especificado en el manual de funciones y adaptarse al medio; simular que somos parte de algo ya no es suficiente para satisfacer al consumidor, la identidad que implica una marca va de la mano de un accionar coherente de su gente.

Esta investigación se elabora a partir de información de primera mano obtenida por medio de una encuesta realizada a los gerentes operativos de una empresa de servicio rápido, en la que se infiere que el correcto desarrollo de competencias laborales y personales impactará positivamente sobre la calidad de su gestión y administración de las unidades de negocio.

Nuestro objetivo es identificar las competencias que debe poseer el personal de gerentes que labora en el área de operaciones de la empresa de servicio rápido, y el grado que deben estar desarrolladas, de tal manera que se diseñe un plan de capacitación orientado al beneficio de los colaboradores y por consiguiente de la empresa.

Para la consecución del mismo se escogió una muestra de la población de gerentes del área de operaciones de la empresa de servicio rápido, que la representa y a la cual se le aplicó la encuesta, adicionalmente se ha revisado material de la empresa sobre incidentes críticos y políticas internas que nos ayudaron a construir la hipótesis de trabajo que motivó la investigación.

Se ha planteado como problema de investigación el hecho de que los gerentes operativos desconocen cuáles son las competencias gerenciales necesarias para la correcta ejecución de su labor y en qué grado deben tenerlas desarrolladas para conseguir de esta forma un mayor impacto en la toma de decisiones de su gestión. En esta empresa el pilar fundamental es el servicio al cliente, el mismo que en la actualidad debe ser potenciado -particularmente de los líderes o gerentes operativos que direccionan las unidades de negocio- para elevar la imagen de la compañía, productividad y rentabilidad.

La presente investigación pretende identificar las necesidades de capacitación para elaborar un plan para el desarrollo de competencias de los gerentes operativos de la empresa con el objetivo de afianzar los procesos de desarrollo permitiendo de esta manera realizar de manera eficiente la gestión de liderazgo y administración en las unidades de negocio.

Es de nuestro interés corroborar si las competencias que debe poseer el personal de gerentes que labora en el área de operaciones de la empresa de servicio rápido, están plenamente identificadas, luego si se cuenta o no con un sistema de evaluación por competencias que permita identificar en sus gerentes las fortalezas u oportunidades en relación a la gestión de liderazgo que realizan en la operación, y finalmente implementar en base a las necesidades un plan de capacitación por competencias para potenciar la capacidad de toma de decisiones de los Gerentes Operativos.

El actual diseño del plan de capacitación está enfocado al desarrollo de competencias del personal que ocupa cargos en las gerencias operativas de la empresa; estas han sido identificadas como necesarias para la correcta ejecución de las actividades asignadas. Por medio del análisis de casos de estudio, trabajos prácticos y foros de discusión, se pretende vincular las competencias y los contenidos de cada uno de los módulos diseñados a la labor diaria de los colaboradores.

Se ha considerado para su diseño los temas críticos de la gestión de los gerentes operativos, las demandas de su entorno laboral y los lineamientos del plan estratégico de la empresa; de esta manera aseguramos que su puesta en práctica arrojará resultados que impactarán directamente en la productividad empresarial.

El resultado esperado de la ejecución de este plan es aportar a que la empresa cuente con gerentes operativos altamente calificados y competentes para realizar de manera eficiente la gestión de liderazgo y administración en las unidades de negocio.

2. CAPITULO I

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 La Gestión por competencias

En la actualidad la gestión por competencias constituye una herramienta que a criterio de muchos profesionales del área del Talento Humano genera ventajas a nivel competitivo, ya que potencia la calidad del trabajo y el buen desempeño de nuestros colaboradores; ambos factores de manera consistente repercutirán en un aumento en el nivel de productividad empresarial, evento que sin lugar a dudas resulta satisfactorio para toda empresa.

Sin embargo definir las competencias dentro de la organización no es tarea fácil, citaremos a continuación algunas definiciones de reconocidos autores que nos permitirán ampliar este concepto. Podemos describirlas como “una compleja combinación de los atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Jiménez, 2007, página 27), o como indica Alles citando a Spencer y Spencer “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (2005, pág. 22); lo que indica que las competencias estarían profundamente relacionadas con la personalidad de cada individuo.

Una de las definiciones que más nos compete por su orientación hacia el ámbito laboral es definitivamente la de la Organización Internacional del Trabajo quien define una competencia profesional como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

Podemos resumir todo lo anterior citando a Jiménez, quien enuncia que “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber, además incluye el saber hacer” (Jiménez 2007, pág. 280).

Al hablar de características de los individuos debemos voltearnos a pensar que “las competencias son tan particulares del ser humano que lo que usualmente vemos son las destrezas, las cuales se instrumentalizan por medio de los conocimientos, sin embargo subyacentes a ellas actúan los valores, actitudes y rasgos de personalidad” (Alles, 2008, pág. 214).

Considerando este elemento ¿Cómo será posible trabajar este factor a nivel empresarial? y ¿De qué manera logremos gestionarlo para a través de él lograr no solo los objetivos del individuo sino también los de la organización?

Para dar respuesta a esta interrogante Alles cita a Levy-Leboyer en su libro Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Gestión por Competencias (pág. 66) y es a partir del siguiente enunciado que podremos dar solución al enigma planteado:

Las competencias individuales y las competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales (Lévy-Leboyer, 2000).

Según Alles (2008, pág. 66) “lo que realmente hace posible la constitución de las competencias empresariales es la suma de competencias individuales; y aunque tendamos a pensar que en la práctica no funciona así, es definitivamente la única manera de establecer concordancia y afinidad entre la organización y sus colaboradores.”

Y continúa “para que una organización logre establecer las competencias que la identifican debe haber identificado las competencias de las personas que conforma su fuerza laboral y para augurar éxito a nivel empresarial debe haberse alineado la práctica laboral diaria con la estrategia corporativa determinada en un inicio por la empresa. Si consideramos que las empresas se componen de seres humanos y reconocemos en ellos determinadas competencias, que son las responsables de los resultados de sus relaciones y desempeño a nivel laboral, corroboramos entonces que la gestión por competencias la herramienta más adecuada para alcanzar los objetivos planteados por la empresa”.

2.1.2 La implementación de la Gestión por competencias

Al implementar la gestión por competencias en la organización nos encontramos con la siguiente pregunta: ¿Cómo relacionar el desempeño de los colaboradores con la estrategia empresarial? Podemos explicarlo de la siguiente manera: “el management de la organización fija los objetivos, que caen en cascada por toda la empresa. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales.

Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, esto son parte de esta cascada de objetivos organizacionales” (Alles, 2006, pág. 148), es decir que la maquinaria empresarial se mueve incluso al accionar el engranaje más pequeño, y ciertamente en consecuencia también depende de él; se trata entonces de una relación simbiótica que involucra a cada uno de los

colaboradores de la empresa ya que en cada uno de ellos reside también la fuerza de la organización, sin la cual no le será posible lograr sus objetivos.

Al implementar la gestión por competencias en la organización, esta debe permitir establecer criterios para los procesos internos que nos permitan valorar si las acciones tomadas en un área crítica de la empresa son coherentes o consistentes con el accionar de las demás áreas de la misma y están todas alineadas al plan estratégico de la organización, se trata de lograr establecer una red en la forma de gestión que va más allá de cumplir con las labores o actividades encomendadas, sino que apunta a desarrollar un compromiso personal por parte de los colaboradores. Para Rábago gestionar por competencias nos debe permitir “contrastar los objetivos que se pretenden alcanzar con las posibilidades que ofrecen las personas que laboran en la empresa” (2010, pág. 37) y por medio de esta valoración poder acortar las brechas por medio de una adecuada selección, desarrollo, promoción o reubicación en la empresa.

A juicio de Saracho (2005, pág. 67) existen dos criterios a considerar para decidir qué modelo implementar para la gestión por competencias; primero los niveles jerárquicos a los cuales se aplicará y segundo el uso que se le dará a las competencias (desarrollo o evaluación); sin embargo independientemente del modelo de gestión por competencias a implementar “las competencias siempre se construyen en base a identificar los factores críticos de éxito de una organización en todos sus niveles, comenzando por el nivel estratégico considerando la visión, misión y manejo del negocio, siguiendo por el nivel táctico sostenido por la gestión, hasta llegar a los factores de éxito a nivel de operación y productividad, cambios tecnológicos, estándares de calidad y seguridad, etc.” (Saracho, 2005, pág. 39).

Cuando hablamos de gestión por competencias se vuelve necesario pensar en un modelo que implica en primer lugar la conceptualización de las

competencias que elijamos como propias de la organización, la forma en que identificaremos y evaluaremos dichas competencias y los que realizaremos con la información aportada por ficha evaluación, es decir de qué manera lograremos la generación de valor a partir de esta implementación.

En primer lugar debemos recordar que existen competencias distintivas, competencias genéricas y competencias funcionales, dependiendo del modelo que decidamos implementar en la organización se definirán también los métodos de distinción, evaluación e implementación de las mismas.

Saracho (2005, pág. 35) identifica las competencias distintivas como aquellas que hacen hincapié en que una competencia es una combinación de características que le permiten a una persona comportarse de cierta manera para conseguir resultados extraordinarios de de nivel superior, por lo tanto este modelo tratará de identificar las características diferencia les entre las personas a partir de los resultados que obtiene en su trabajo y crea a partir de estas un patrón de características que serán referentes para el resto de personas de la organización.

El modelo de las competencias genéricas hace hincapié en los comportamientos, y sostiene que una competencia es una conducta o la combinación de ellas que se realizan de determinada manera y que son las que permiten que cualquier persona que ocupe un rol pueda alcanzar los resultados que ese rol requiere, lo importante en este modelo es hallar las conductas efectivas para cada rol determinado para generalizarlas y crear patrones de comportamientos que ayudarán a elaborar una definición genérica para cada competencia determinada; este modelo es efectivo para capacitar pero no para desarrollo de los colaboradores. Finalmente el modelo de competencias funcionales busca establecer una relación estrecha entre el desempeño individual y el desempeño organizacional a nivel productivo, partiendo de la premisa de que para alcanzar un gran resultado a nivel empresarial se requiere

pequeños esfuerzos individuales, aquí se van a considerar los aspectos mínimos y máximo que aquel que desempeña una labor en la organización debe realizar para generar valor dentro de la misma.

Una vez que hemos determinado el modelo a implementar en la organización debemos pasar a la construcción de cada una de las competencias para ello es necesario establecer su nombre, su definición y los indicadores por nivel, esto es necesario ya que a pesar de que existen diversidad de manuales de competencias y diccionarios de competencias, sin embargo es la organización quien debe elaborar su propio diccionario, de tal manera que sea identificable por cada uno de sus públicos, que este alineado con la misión y visión empresarial, hecho que vuelve imposible encontrar esta información es textos ajenos a la organización; se trata de una construcción propia, coherente y conscientemente elaborada, en la que se evidenciará la forma de pensar y de actuar de la organización.

2.1.3 Evaluación por competencias

Evaluar el desempeño de las personas es una actividad común; lo hacemos constantemente en varios aspectos de nuestra vida y es lo que nos permite dirigir nuestro accionar de una u otra forma.

Al hablar de desempeño no podemos evitar medir; realizar la comparación, en este caso sería de lo que la empresa espera o necesita con lo que el colaborador está aportando o demostrando en su labor diaria, sin embargo al hablar de evaluación de competencias el resultado que se obtenga de dicha evaluación si bien nos va a permitir observar la brecha o diferencia entre estos dos factores, va dirigido más hacia un diagnóstico del estado de desarrollo de la competencia evaluada, que nos permita identificar aspectos como frecuencia y potencial de acción respecto a los comportamientos que se esperan del sujeto evaluado.

En palabras de Alles “la evaluación del desempeño de una persona es un instrumento que nos permitirá dirigir y supervisar al personal, ayudar al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles, 2008, pág. 38). Según Saracho esta comparación entre el estado de competencia de una persona y un estándar, cuyo resultado siempre es una brecha, genera información para:

- Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación
- Planificación del desarrollo individual
- Selección de personal
- Detección de potencial
- Identificación de talentos
- Gestión del desempeño
- Reconocimientos y promociones
- Reubicación y despidos, y Feedback 360°.

Por otro lado, Alles indica que “la evaluación siempre debe estar en relación con el perfil del puesto y la valoración respecto al desempeño, sea esta buena o mala, estará en relación al puesto que ocupa y no a la valoración de la persona de manera individual” (Alles, 2006, pág. 94).

Así mismo para que los datos obtenidos de esta valoración sean confiables se necesita contar una herramienta de evaluación que considere las competencias necesarias para el buen desarrollo de la labor y los aspectos culturales de la empresa, para esto es necesario definir para cada uno de los perfiles de cargo del personal a evaluar las competencias y los diferentes grados de desarrollo, determinando un mínimo de comportamientos requeridos y también el ideal del mismo frente a la gestión a realizar, para así darle a los evaluadores “un rango de apertura que permita reconocer en que estado de

desarrollo se encuentra el evaluado en cada una de las competencias” (Alles, 2005, pág. 18).

Sin embargo puede que no sea este aspecto el que más influya en los resultados de la evaluación sino más bien, dice Sagi-Vela “la dificultad que tiene en sí evaluar a otras personas, ya que no hemos sido formados ni entrenados para evaluar a otros” (2004, pág. 112). Cuando la evaluación por competencias se utilizará para fines de desarrollo “se considera importante tomar en cuenta las valoraciones de algunos de los colaboradores que desempeñan roles cercanos al medio del colaborador ya que de esta manera se enriquece la visión que genera esta evaluación, y es probable también que encontremos opiniones encontradas en extremos opuestos dependiendo en algunos casos del rol y en otros de la personalidad de evaluador” (Sagi-Vela, 2004, pág. 113).

Otro factor a considerar de suma importancia para la correcta implementación de la evaluación por competencias es sin lugar a dudas el grado de madurez que posee la organización y la información en la que se apoya el proceso de evaluación. Existen tendencias o errores típicos de la evaluación por competencias como por ejemplo:

- Efecto halo
- Halo sucesivo
- Indulgencia o severidad
- Tendencia central
- Evaluación sistemática, de memoria, lógica,
- Evaluación por prejuicios, por información reciente
- Errores de identificación, de compensación, de proyección, etc.

Para evitar estos errores Alles recomienda que toda herramienta de evaluación debe poseer “un formulario y un instructivo, debe entrenarse a los evaluadores sobre su utilización” (Alles, 2005, pág. 30), más sin embargo no

debemos olvidar que este tipo de evaluaciones recoge percepciones y no realidades y que, las competencias son siempre susceptibles de desarrollo y que su aplicación en determinado campo o área puede, si bien es cierto augurar las posibilidades de éxito, esos resultados deben ser sujetos a la verificación y son en todo caso perfectamente cuestionables.

En cuando a los resultados de la evaluación por competencias es importante que se consideren tanto las fortalezas como los aspectos de mejorar ya que este tipo de evaluación persigue lograr identificar cuáles son los colaboradores que pueden y son modelos de acción dentro a la organización para trabajar de la mano de ellos para tener un mayor impacto dentro de la organización.

2.1.4 Desarrollo de competencias por medio de la capacitación

Una vez realizada la evaluación del desempeño por competencias tendremos una visión clara de cuáles son las competencias son con las que vamos a trabajar; definitivamente “aquellas que necesitan un performance superior” (Alles, 2006, pág. 97). El objetivo de un proceso de desarrollo por medio de la capacitación es potenciar las oportunidades de los colaboradores, volviéndolos no solo mejores trabajadores sino proveyéndolos de herramientas que podrán utilizar en su diario vivir.

Pero esto no es tan sencillo, según Alles “cuando se trabaja con adultos se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos: en el caso de las competencias el problema es más difícil aún: las personas deben cambiar comportamientos y hábitos” (Alles, 2006), esto querría decir que nuestra labor como capacitadores debe enfocarse en la interiorización del conocimiento a impartir de tal manera que se logre generar el espacio para la reflexión y el cambio desde el interior de la persona.

Cuando hablamos de desarrollo, incluimos la capacitación y el entrenamiento, de las personas para modificar comportamientos, es decir, potenciar competencias; debemos trabajar con la información que ya tenemos para modificarla y luego aplicarla a nuestro accionar diario para generar mayor aceptación hacia el cambio planteado. Otro factor determinante en el proceso de desarrollo de competencias es el autodesarrollo, es decir “las acciones que cada uno está dispuesto a encarar para alcanzar el nivel de madurez o de perfección en esa competencia que se desea tener” (Alles, 2006, pág. 383). Podemos visualizar entonces que el desarrollo de competencias implica una suma de actividades que se realizan con un fin específico: mejorar la performance o el desempeño de una competencia en particular.

Pero la clave está en la retrospcción, en la posición crítica del colaborador para percibirse a sí mismo y su manera de actuar, solo este auto reconocimiento lo facultará para invertir concienzudamente el tiempo y el esfuerzo necesarios para lograr el cambio planteado. Según Alles (2006, pág. 214) para conseguir un desarrollo adecuado de las competencias requeridas se deben plantear las siguientes actividades:

- Un curso formal –denominados talleres
- Entrenamiento –derivado del desempeño del puesto
- El autodesarrollo –base de la generación de las competencias

Herramientas de las que perfectamente puede valerse la organización para el desarrollo de las competencias es la utilización de la intranet, formación de grupos para trabajos especiales, etc.

Una vez que se ha determinado las competencias a trabajar es necesario determinar el diseño curricular del plan de capacitación para clarificar los objetivos del plan y de cada uno de los talleres que lo integran para así proveer de coherencia lógica al instrumento, sin embargo los siguientes

aspectos deben regir como objetivos fundamentales de todo proceso de capacitación (Siliceo, 2004):

- Promover el desarrollo integral del colaborador para el mejoramiento de su calidad de vida
- Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de valores del trabajo
- Crear sentido de consciencia y compromiso para participar en el desarrollo de la empresa a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y la productividad sean la razón de su diario que hacer.

Otros aspectos importantes dentro del diseño curricular son los temas de locación y tiempo ya que al trabajar con colaboradores de nuestra empresa debemos procurar contribuir a su desarrollo sin afectar negativamente en el desempeño de su labor diaria, es más debe contemplarse la posibilidad de la implementación de los temas revisados en los talleres de capacitación en el menor tiempo posible dentro de sus actividades cotidianas para asegurar la aprensión del conocimiento socializado.

Los métodos más usuales para el desarrollo de los colaboradores son (Alles, 2006, pág. 19):

- Dentro del trabajo: Coaching/Mentoring, rotación de puestos, asignación a task forces, asignación a comités/nuevos proyectos, asignación como asistente de posiciones de dirección, paneles de gerentes para entrenamiento.
- Fuera del trabajo: Cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, capacitación online, seminarios, estudios de casos, juegos gerenciales, programas en universidades, role-playing, actividades out doors.

El éxito de todas estas actividades, es decir el desarrollo de la competencia, se verificará cuando la aplicación corresponda a un plan de desarrollo debidamente diseñado. Un tema fundamental dentro de los procesos de capacitación son las evaluaciones, las cuáles van enfocadas hacia dos aspectos; primero hacia el evento de capacitación, lo que nos ayuda a mejorar para el futuro en cuanto a la planeación, la organización y el impacto de la misma valorado por los participantes directos de la misma; y por otro lado la evaluación del conocimiento adquirido y de su implementación en el ejercicio de las actividades y responsabilidades del cargo en el trabajo valorado por el entorno del colaborador por medio de las evaluaciones de desempeño anuales de la organización.

3. CAPITULO II

3.1 METODOLOGÍA

En este capítulo describiremos como se elaboró la investigación, su enfoque, diseño y tipo. Estableceremos los objetivos de la misma y las diferentes técnicas de recolección de datos que utilizamos, a fin de obtener la información válida que nos permitiera la elaboración de un modelo de capacitación por competencias para los gerentes Operativos de la empresa de servicio rápido.

3.1.1 Tipo de investigación

La modalidad investigativa es de tipo correlacional, la cual tiene como propósito fundamental mostrar o examinar la relación entre dos o más variables, en el presente trabajo las variables de estudio son: Competencias Gerenciales versus la Capacidad de toma de decisiones.

Uno de los puntos importantes de la investigación correlacional es, examinar las relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra (Bernal, 2010, pág. 114). Lo que quiere decir que, aunque no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

Inicialmente medimos las variables de investigación que fueron establecidas, como son: las competencias a evaluar, su estado de desarrollo actual y las necesidades evidenciadas para desarrollar el plan de capacitación.

Luego, aplicamos técnicas estadísticas para determinar la correlación de la información obtenida y establecer de esta forma, los puntos a tratar en cada una de las unidades temáticas potenciando la capacidad de toma de decisiones por medio del desarrollo de competencias gerenciales.

3.1.2 Enfoque metodológico

En esta investigación utilizamos un enfoque mixto, es decir, hacemos una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos para responder las preguntas de investigación. Este tipo de enfoque nos ayudó a clarificar y a elaborar el planteamiento del problema y facilitó el entendimiento del diseño del plan de capacitación.

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado (Bernal, 2010, pág. 57). Desde este enfoque se hace uso de la recolección de datos para probar las hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento.

Por otro lado el método cualitativo o no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar o describir el fenómeno a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos de mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2010, pág. 57). Utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para pasar al proceso de interpretación de las preguntas de investigación, fundamentándose más en un proceso inductivo.

Del enfoque cualitativo se usó la observación y la entrevista y del enfoque cuantitativo se usó para la medición de la variable competencias y sus grados de desarrollo, usando una encuesta como técnica de recolección de datos.

3.1.3 Objetivos de la Investigación

3.1.3.1 Objetivo General

Determinar las competencias gerenciales que son necesarias desarrollar para mejorar el proceso de toma de decisiones de los gerentes operativos, realizando una investigación de campo en una empresa de servicios, para diseñar un plan de capacitación para el desarrollo de dichas competencias.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son y en qué grado deben estar desarrolladas las competencias de los gerentes operativos, por medio de un cuestionario de evaluación por competencias, para evidenciar el desempeño actual de los gerentes en el ejercicio de sus funciones
- Establecer las brechas existentes que deben ser consideradas en la evaluación por competencias, a través de una entrevista a los involucrados, para la elaboración del plan de capacitación por competencias enfocado en los gerentes operativos.
- Diseñar un modelo de plan de capacitación, en base a la información proporcionada, para que puedan desarrollarse las competencias gerenciales, especialmente las relacionadas con la toma de decisiones.

3.1.4 Hipótesis

El desarrollo competencias gerenciales fomenta positivamente en la mejora de los procesos de toma de decisiones de los gerentes operativos de la organización de servicios rápidos.

3.1.4.1 Hipótesis de trabajo

Un modelo adecuado de capacitación por competencias desarrolla las competencias necesarias para el ejercicio de las funciones de los gerentes operativos de la organización.

3.1.4.2 Variables o categorías de análisis

Identificamos en la hipótesis como la variable independiente la capacitación para el desarrollo de competencias y la variable dependiente la capacidad para la toma de decisiones.

Las variables identificadas serán desglosadas en indicadores de tal manera que nos permita definir la información básica para verificar nuestra hipótesis:

Competencias:	competencias gerenciales Grados de desarrollo de las competencias
Plan de Capacitación:	Objetivos de la capacitación Estrategias de la capacitación Evaluación de la capacitación
Toma de decisiones:	Planeación estratégica Consecución de objetivos Resolución de problemas

Una vez establecidas las brechas existentes entre lo que debe poseer el personal de gerentes que labora en el área de operaciones de la empresa de servicio rápido y evaluado el grado de desarrollo de las competencias identificadas; podremos diseñar un modelo de plan de capacitación por competencias coherente en base a las necesidades de los Gerentes Operativos.

3.1.5 Población y muestra

La población objeto de este trabajo de investigación recae todo el universo de los gerentes operativos de las unidades de negocio de Arcgold del Ecuador, ubicados en la ciudad de Guayaquil, que en total son 57.

Se ha seleccionado a una población que pertenece a la matriz de manera que los sujetos de los cuáles se obtendrá la información para el desarrollo, observación y medición de variables del objeto de estudio son parte de la escuela de capacitación que usa la empresa para formar a su personal.

En la ciudad de Guayaquil, en esta casa matriz, se forma a todos los Gerentes Operativos que luego serán cabeza de las diferentes unidades de negocio a nivel nacional por lo que estaremos trabajando con el persona en formación que es el que podrá aportar mayor información en cuanto a la necesidad es de capacitación latentes.

3.1.6 Los instrumentos o técnicas de investigación

Para el levantamiento de información, en primer lugar se realizó un análisis de información bibliográfica referente a los temas de interés así como la revisión y análisis del material proporcionado por la empresa tales como:

- Reglamento Interno de la Empresa
- Normas de Conducta en el Negocio
- Evaluaciones de Desempeño de la empresa
- Plan de capacitación y formación de carrera establecidos actualmente
- Descripciones de cargo de gerencias operativas

En las descripciones de cargo de los Gerentes Operativos, pudimos constatar que no existía, en el formato utilizado por la empresa, el perfil requerido en base a competencias. Este hecho nos permitió plantear la necesidad de elaborar un formato de entrevista para el personal considerado clave en la empresa, para obtener información acerca de las competencias que se requieren para el desarrollo efectivo en cada una de las gerencias operativas de la empresa.

Se diseñó la herramienta de recolección de información destinada al personal clave de la organización; se determinó la utilización de una encuesta en la cual se abarcaron los siguientes temas:

- Definición de competencias
- Aplicación de competencias en el trabajo diario
- Relación entre competencias y desempeño
- Autoevaluación

Se entrevistó a siete gerentes operativos de los diferentes cargos existentes en la empresa como son: Gerente de Negocio, Subgerente, Gerente de Turno y Gerente Encargado de Área.

Posterior al análisis de la información obtenida en las entrevistas se determinó ampliar el campo de acción en la organización y validar la misma hasta el momento, para esto se realizó el diseño de una encuesta, que tomaba en consideración los puntos más importantes de las entrevistas realizadas, para

formular una encuesta que llegaría a todos los Gerentes Operativos a nivel nacional.

Se realizó la difusión de la misma vía correo electrónico y seguimiento vía telefónica para despejar dudas que pudieran surgir al respecto de la misma, en la ciudad de Guayaquil se programaron dos reuniones de socialización con este fin. Se estipuló un plazo de dos semanas para la ejecución de la encuesta.

El acceso a la encuesta se generó por medio de la intranet empresarial, lo que permitió que los colaboradores pudieran aprovechar sus descansos o ratos libres para realizar el proceso sin salir del centro de negocio.

Se diseñó también un formato para evaluar a los gerentes operativos de las diferentes unidades de negocio en base a la información generada de las entrevistas y encuestas anteriores. En este formato se consideraron las competencias identificadas como necesarias para la correcta gestión y el objetivo de la misma fue identificar el grado en que los gerentes operativos evaluados las tenían desarrolladas, lo que nos permitió evidenciar las brechas existentes en relación a dos aspectos: la percepción del colaborador y la sus compañeros directos versus la definida como perfil por ellos mismos. Este proceso nos aportó información muy valiosa para el diseño del plan de capacitación, sus objetivos y enfoque.

4. CAPITULO III

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Desenvolviéndose la empresa en el sector de servicio rápido, en el que se espera que la experiencia vivida constituya una de las principales anclas de fidelidad de los clientes, resaltó como entre los factores que se plantearon, la necesidad de potenciar la experiencia de satisfacción. En el último año a través de las redes sociales como Facebook y Twitter se recibieron más de 300 propuestas y sugerencias por parte de los clientes que, sin lugar a dudas, constituyen información valiosa para lograr este propósito. Un factor necesario para que la empresa ponga en práctica nuevas estrategias que potencien la experiencia de satisfacción es contar con gerentes operativos de alto desempeño.

De la mano del desarrollo de nuevas estrategias organizacionales es necesario ampliar también las competencias de los gerentes operativos, ya que de esta manera, se potencia la toma de decisiones asertivas que van unidas a las nuevas estrategias. El análisis de la documentación empresarial evidenció que la necesidad de un diseño de plan de capacitación para el desarrollo de competencias, es debido a que no existe en el perfil del cargo la especificación de qué competencias y en qué grado deben tenerse desarrolladas para cada cargo en las gerencias operativas.

De esta manera abordamos el objetivo principal de nuestra investigación que fue determinar las competencias gerenciales que eran necesarias desarrollar para mejorar el proceso de toma de decisiones de los gerentes operativos, para esto se realizó una investigación de campo en la empresa de servicios en la cual intervenimos, para diseñar un plan de capacitación coherente para el desarrollo de dichas competencias.

La investigación incluyó en primer lugar el levantamiento de información, la cual permite establecer cuáles deben ser las competencias que deben poseer las personas que ocupan los diferentes cargos de las gerencias operativas y cuál debe ser el grado de perfeccionamiento necesario de cada una de ellas para lograr el correcto desarrollo de las funciones y responsabilidades que tienen cada uno de los cargos de las gerencias operativas de la organización, para esto fue necesario recurrir a los colaboradores quienes por medio de entrevistas y encuestas contribuyeron con la información. Esto nos permitió conseguir el primer objetivo específico de nuestra investigación; identificar cuáles eran y en qué grado debían estar desarrolladas las competencias de los gerentes operativos, por medio de un cuestionario de evaluación por competencias, para evidenciar el desempeño actual de los gerentes en el ejercicio de sus funciones

Como resultado de la tabulación de la información de la encuesta dirigida a los gerentes operativos pudimos obtener la siguiente información:

El 67% de los gerentes operativos considera que las competencias están relacionadas con las habilidades y destrezas individuales de las personas. En el trabajo diario los Gerentes Operativos aplican en mayor proporción las competencias: Trabajo en equipo, comunicación efectiva y liderazgo y en menor proporción la motivación y la orientación a resultados.

Las competencias que han desarrollado en el ejercicio de su trabajo son: Influencia, Comunicación, Estrategia, Trabajo en equipo, Liderazgo, Motivación, Logro de objetivos y Planeación. Los Gerentes Operativos consideran que deben reforzar el desarrollo de las competencias de Innovación y Pensamiento estratégico para elevar los resultados de su gestión.

Se evidenció también que las competencias: Autoconocimiento, Manejo de equipos de trabajo y Predisposición al cambio, están poco presentes en la gestión de los gerentes operativos, pero se considera que el desarrollo de estas, aportaría positivamente en la gestión de los mismos.

Al realizar la tabulación, pudimos obtener información de que los puntos que se habían tomado en consideración de las entrevistas, eran también considerados comunes o de mayor votación a nivel nacional y el análisis de la información obtenida, nos permitió identificar que las competencias requeridas para los diferentes cargos de Gerencias Operativas son:

- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Innovación
- Pensamiento estratégico

Cinco de estas competencias fueron consistentes con las definidas por la organización en las evaluaciones respecto al desempeño, sin embargo, se descubrió que la competencia de trabajo en equipo es, según los gerentes entrevistados y encuestados, un factor importante para el desarrollo de la labor y es precisamente ésta la que no se ha valorado en las evaluaciones internas realizadas en la organización. La información levantada nos permite conseguir el segundo objetivo específico de nuestra investigación: Establecer las brechas existentes que deben ser consideradas en la evaluación por competencias, a través de una entrevista a los involucrados, para la elaboración del plan de capacitación por competencias enfocado en los gerentes operativos.

Diseñar un modelo de plan de capacitación, en base a la información proporcionada, para que puedan desarrollarse las competencias gerenciales, especialmente las relacionadas con la toma de decisiones constituyó el tercer objetivo específico de nuestra investigación; para la elaboración del modelo de plan de capacitación, como primer paso, se determinó el diseño curricular, en el cual se establecen los objetivos generales y específicos de cada taller que compone el plan de capacitación. Luego se trabajó en los contenidos del diseño curricular del plan de capacitación, es decir, en el aprendizaje que se debe generar en cada una de las unidades temáticas específicas. Para esto se revisó material de algunos autores reconocidos en el entorno empresarial y la capacitación del personal.

Se precisa la propuesta metodológica; que se refiere al establecimiento de los métodos, las estrategias, las técnicas, las actividades y tareas a realizar para la consecución de los objetivos planteados. En este apartado se trabaja con información generada con anterioridad dentro de la organización como incidentes críticos, quejas comunes de clientes, situaciones límite, etc.

Para hacerle frente a la necesidad identificada en la empresa se diseñó un plan de capacitación en el que se busca el desarrollo de competencias en los gerentes operativos. Esto daría como resultado una gestión por competencias congruentes, considerando el incremento de la capacidad de toma de decisiones que eleven los índices de productividad y disminuya la rotación de los gerentes operativos y en consecuencia más clientes satisfechos por recibir respuesta inmediata ante sus inquietudes y necesidades. Finalmente para determinar los criterios de evaluación, es decir, las evidencias y los requisitos de aprobación que validan la efectividad del proceso, será necesario el diseño de encuestas para obtener la información necesaria de los participantes del plan de capacitación y de su entorno, con el objetivo de evidenciar como ha impactado este progreso en su labor diaria y por ende en la productividad empresarial.

5. CAPÍTULO IV

5.1 PROPUESTA

El presente plan de capacitación está enfocado al desarrollo de competencias del personal que ocupa cargos en las gerencias operativas de la empresa; estas han sido identificadas como necesarias para la correcta ejecución de las actividades asignadas. Por medio del análisis de casos de estudio, trabajos prácticos y foros de discusión, se pretende vincular las competencias y los contenidos de cada uno de los módulos diseñados a la labor diaria de los colaboradores.

Se ha considerado para su diseño los temas críticos de la gestión de los gerentes operativos, las demandas de su entorno laboral y los lineamientos del plan estratégico de la empresa; de esta manera aseguramos que su puesta en práctica arrojará resultados que impactarán directamente en la productividad empresarial.

El resultado esperado de la ejecución de este plan es aportar a que la empresa cuente con gerentes operativos altamente calificados y competentes para realizar de manera eficiente la gestión de liderazgo y administración en las unidades de negocio.

Enfocado a:

Gerentes Operativos de la Empresa.

Objetivo general:

Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de toma de decisiones de los miembros del equipo para potenciar su buen desempeño en la administración de las unidades de negocio; mejorando la imagen de la compañía, su productividad y rentabilidad.

Objetivos específicos:

- Potenciar la generación de nuevas formas de pensamiento y de acción que se adapten a los nuevos requerimientos del medio y del equipo
- Identificar los talentos de su equipo e implementar su desarrollo
- Establecer el compromiso por medio de la motivación
- Planificar sus acciones y las de su equipo en función de la visión y de la misión Corporativa y puedan alinearla a los objetivos individuales y de la empresa
- Comunicar en forma efectiva y diseñar flujos de comunicación que promuevan la acción enfocada a los objetivos
- Ampliar su rol, convirtiéndose en guía de sus colaboradores y del equipo de trabajo

Estrategia:

El plan de capacitación tiene como finalidad impactar en dos áreas específicas: Mejorar el desempeño actual de los Gerentes Operativos en su puesto de trabajo potenciando la capacidad de toma de decisiones estratégicas que favorezcan e incrementen la productividad empresarial, lo que implica la actualización de conocimientos y desarrollo de las competencias gerenciales del colaborador; y trabajar en la proyección y desarrollo integral de los Gerentes

Operativos, es decir para la promoción dentro de la empresa, lo que constituirá la adjudicación de nuevas responsabilidades y tareas pero también un incentivo a nivel económico.

Modalidad:

El plan de capacitación utiliza el blended learning como modalidad de enseñanza, combinando actividades presenciales y a distancia, por medio del uso de la tecnología. Esto con la finalidad de incentivar el autodesarrollo mediante el empleo de varias técnicas de aprendizaje, tratando de beneficiarse de ellas para posibilitar el desarrollo integral de los Gerentes Operativos.

Metodología:

Un primer encuentro que implica una actividad presencial que considere las temáticas que se abordarán en el módulo en desarrollo. La planeación de encuentros subsiguientes a los que se accede por medio de la completitud de las actividades a distancia y un encuentro final a manera de compendio y reflexión el proceso ejecutado.

Se desarrollaran temáticas descritas del desarrollo, tomando de la actividad realizada algunos puntos para trabajar o reforzar mediante:

- Estudio de casos
- Debate dirigido
- Videos y películas de aplicación y reflexión
- Juegos y actividades de competencia donde “todos ganan”
- Role playing
- Lecturas complementarias

Condiciones generales:

Duración: 20 horas

Divididas en: 4 eventos presenciales de 2 horas y 12 horas de autoformación

Lugar: Sala de capacitación

Cantidad de participantes: Grupos de hasta 8 participantes

Material a proporcionar a los participantes:

Todos los materiales para realizar las dinámicas lúdicas y ejercicios de aplicación

Material trabajado en clase enviado por e mail

Videos y películas de aplicación y análisis

ESTRUCTURA CURRICULAR

Módulos:

- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **LIDERAZGO**
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS**
- **COMUNICACIÓN EFECTIVA**
- **TRABAJO EN EQUIPO**

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Relación con el trabajo: Comprender la alineación estratégica del negocio.

Será capaz de:

- Ajustar las prioridades y objetivos hasta donde sea necesario a fin de permanecer alineado.
- Evaluar el impacto que tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general.
- Buscar asociarse con otros a lo largo del sistema.

Unidades temáticas:

Planeamiento Estratégico y Control de Gestión gerencial

Pensar en el futuro

Revisar historia, analizando escenario actual y creando futuro

El planeamiento por roles y sus ventajas

Práctica del planeamiento semanal por roles

El proceso de planeamiento en 4 pasos

Misión

Visión

Valores

Líneas estratégicas

LIDERAZGO

Relación con el trabajo: Generar entusiasmo y compromiso en su entorno laboral, logrando en los colaboradores a su cargo la identificación individual con la misión empresarial.

Será capaz de:

- Fijar objetivos, realizar su seguimiento y dar feedback.
- Comunicar visión de futuro.
- Establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo.

Unidades temáticas:

Liderazgo de Servicios basado en la filosofía de Robert Greenleaf

Las 10 Características del líder de servicios

Desarrollo de la persona y del equipo

Beneficios del líder de servicios

Ayudar a su equipo a extender los límites de su potencial

Las cuatro intervenciones principales del líder

Observaciones

Preguntas

Interpretaciones

Medidas

Ejemplos exitosos, cómo aplicarlos al trabajo diario con el equipo

Motivación: ir con entusiasmo hacia los objetivos

¿Qué es la motivación?

Relación con nuestras acciones y sus resultados

Motivación y compromiso

Teorías de la motivación. Qué motiva y qué desmotiva

Cómo armar un programa de motivación a medida para cada persona

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Relación con el trabajo: Estimular a los colaboradores a su cargo para lograr su alineación hacia la mejora continua de su gestión individual y grupal, cumpliendo su labor con eficiencia.

Será capaz de:

- Contribuir con su área y otras, en la alineación de los objetivos individuales con los definidos por la empresa a nivel local e internacional.
- Incentivar el desarrollo y/o modificación de las políticas, procesos y/o procedimientos según corresponda para que contribuya a mejorar la eficiencia organizacional.
- Aportar soluciones de alto valor agregado para la organización.

Unidades temáticas:

Los Objetivos: Determinación y diseño de objetivos

Definición de objetivos alineados a una visión (compartir del sueño)

Cómo dar los primeros pasos hacia el logro

La importancia de comunicar y compartir los objetivos

Cómo lograrlo efectivamente y ganar compromiso

Aplicaciones/ diseño en clase. Ejercitación historias de éxito

Retroalimentación

Feedback: Cómo utilizarlo como herramienta efectiva de comunicación y mejora continua

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Relación con el trabajo: Utilizar herramientas y metodologías para diseñar y preparar mejores estrategia de comunicación.

Será capaz de:

- Identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones.
- Transmitir las políticas y procedimientos de la organización, asegurando su comprensión y alineamiento de parte de su equipo
- Manejar las expectativas de sus interlocutores.

Unidades temáticas:

Resolver conflictos

Como conservar la calma

La mirada objetiva

Sobrellevar la presión

Ser capaz de influenciar a otros

Aprender a separar rol y persona

TRABAJO EN EQUIPO

Relación con el trabajo: Actuar como modelo del rol en su área y como coach de los miembros más nuevos del equipo.

Será capaz de:

- Desarrollar el espíritu de equipo y expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares.
- Sacrificar sus intereses personales o de su grupo en beneficio de objetivos organizacionales.
- Distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones para resolver efectivamente los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

Unidades temáticas:

Aprender en equipo

El verdadero significado de sentarse a dialogar, cómo dialogar realmente, beneficios y aplicaciones.

Compartir experiencias y lograr escucha colectiva

Dependencia, independencia e interdependencia

Características y aplicaciones

Los mejores resultados se obtienen agrandando el círculo de influencia (interdependencia) basado en la filosofía de Covey

La interdependencia crea compromiso

Trabajar las creencias

Nuestros modelos mentales

Ampliar el modelo conscientemente y ampliar el campo de acción resultados

La persona cree, acciona y crea resultados

Cambiar la realidad, cambiando las creencias

Creando nuevas realidades para nuevos escenarios

Evaluación

La evaluación es un carácter integral y participativo, propiciando las correcciones y ajuste necesarios para el fortalecimiento y consecución de los objetivos planteados.

Este enfoque le otorga a la evaluación un carácter formativo y permanente, centrado fundamentalmente en la distancia existente entre lo que el gerente operativo puede realizar de forma adecuada y las exigencia de actuación establecidas para su desempeño. Dicha distancia debe constituir un espacio que permita establecer las mejoras de la actuación de los funcionarios.

Los siguientes componentes de la evaluación integran el Sistema de Evaluación:

Evaluación del GO participante de la actividad

Evaluación del capacitador

Evaluación de Impacto de la capacitación y formación en la gestión operativa

Evaluación de la ejecución del Plan de Capacitación

Paralelamente, se diseña un modelo de evaluación, que permite establecer un análisis cuantitativo y cualitativo del impacto de la formación, principalmente en relación a la integración de los aprendizajes por parte del GO y su grado de aplicabilidad en el trabajo, así como el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño general del servicio en las diferentes unidades de negocio.

6. CAPÍTULO V

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la elaboración del presente trabajo se evidenciaron situaciones que permitieron la construcción de las siguientes conclusiones:

Los lineamientos de acción que las organizaciones establecen para que su personal pueda alinearse a los objetivos empresariales, deben ser identificados claramente por los mismos; para que así cada uno de ellos, puedan asumir las competencias que poseen y el grado de desarrollo que es necesario para la empresa, solo así será posible lograr que el plan de capacitación para el desarrollo de competencias se convierta de una herramienta de adaptabilidad para los mismos y genere un impacto en el resultado del negocio.

La identificación de las posiciones clave en la empresa por medio de un análisis profundo de la estrategia en cuanto a: visión, fortalezas, oportunidades de desarrollo y la realidad en la que se desenvuelve, constituye una información determinante para la elaboración de un coherente plan de capacitación para el desarrollo de competencias.

El diseño del plan de capacitación expuesto correlaciona la importancia que tiene el desarrollo de las competencias para el mejoramiento de la toma de decisiones en los Gerentes Operativos, incentiva la gestión de cargos y el conocimiento de los perfiles; de esta forma la organización logra obtener una mayor perspectiva de las habilidades, destrezas objetivos y competencias que se implementan en las unidades de negocio a través de los Gerentes Operativos.

Para establecer un proceso de desarrollo de competencias es importante contar con una línea de base de variables e indicadores que nos permitirán evidenciar el cambio de comportamientos, para las cuales son necesarios los criterios de las personas que perciben directamente los efectos de este cambio; en este caso, subalternos y clientes.

La autoevaluación que se realizó con cada uno de los gerentes operativos y el posterior planteamiento de capacitación permitirán la toma de decisiones de forma más objetiva y racional, especialmente en las unidades de negocio donde es tan importante el cumplimiento de normas y procesos establecidos por la empresa.

Un plan de desarrollo de competencias de estas características debe evaluarse continuamente, integrándose al Sistema de Gestión Integral de la Organización, por lo que su ejecución asegura una adecuada aplicación de los conocimientos entorno a la Administración del Talento Humano.

Referente al trabajo de campo realizado en una empresa de servicios para diseñar un plan de capacitación para el desarrollo las competencias gerenciales que son necesarias para mejorar el proceso de toma de decisiones de los gerentes operativos, podemos puntualizar:

La utilización de un cuestionario nos permitió identificar y evaluar cuáles son y en qué grado estaban desarrolladas las competencias de los gerentes operativos, gracias a lo cual evidenciamos el desempeño actual de los gerentes en el ejercicio de sus funciones. Las brechas descubiertas en la evaluación por competencias, fueron consideradas para la elaboración del plan de capacitación por competencias enfocado en los gerentes operativos; constituyendo este diseño una herramienta precisa para que puedan desarrollarse las competencias gerenciales, especialmente las relacionadas con la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2005). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires. Editorial Granica. Segunda edición.
- Alles, Martha. (2005). 5 Pasos Para Transformar Una Oficina de Personal en Un Área de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ediciones Granica. Primera edición.
- Alles, Martha. (2006). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica. Primera edición, segunda reimpresión.
- Alles, Martha. (2006). Desempeño por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica. Primera edición, tercera reimpresión.
- Alles, Martha. (2008) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Editorial Granica. Segunda edición, segunda reimpresión.
- Bernal, Cesar. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia. Pearson Educación. Tercera Edición.
- Druker, Peter. (1993). Administración para el futuro: la década de los noventa y más allá. Barcelona. Editorial Parragón.
- Jiménez, Daniel. (2007) Manual de Recursos Humanos. Madrid. Esic Editorial
- Rábago, Eduardo. (2010). Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Madrid. Editorial Netbiblo.
- Sali-Vela, Luís. (2004) Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid. Esic Editorial.
- Saracho, José. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL Editores
- Siliceo, Alfonso. (2004) Capacitación y desarrollo de personal. México DF. Editorial Limusa S.A.

ANEXOS

ANEXO 1.- FORMATO DE ENTREVISTA GERENTES OPERATIVOS

Como alumnos de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil solicitamos su participación en la realización de nuestro trabajo de graduación previo a la obtención del título profesional; esta entrevista tiene por objeto levantar información para la elaboración de un plan de capacitación empresarial que constituirá una propuesta de intervención.

Nombre:

Cargo:

Fecha:

1. ¿Qué es lo primero que se viene a su mente cuando escucha la palabra competencia en el ambiente laboral?
2. ¿Qué competencias posee Usted en su trabajo, defina brevemente de qué manera las aplica en su trabajo diario?
3. ¿Qué competencias considera ha desarrollado durante el tiempo que desempeña el cargo actual?
4. ¿Cuál es el impacto positivo o negativo que tienen sus competencias en el desarrollo de sus funciones y porque?
5. ¿Qué competencias considera que sería importante reforzar para un mayor impacto en el desarrollo de sus funciones?
6. Describa Ud. que competencia McDonald's nunca tuvo en cuenta y sería importante desarrollar.

ANEXO 2.- FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES OPERATIVOS

Como alumnos de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil solicitamos su participación en la realización de nuestro trabajo de graduación previo a la obtención del título profesional; esta encuesta tiene por objeto levantar información para la elaboración de un plan de capacitación empresarial que constituirá una propuesta de intervención.

1. Las competencias está relacionadas con:

Escoja una sola respuesta

- Habilidades y destrezas individuales
- Lograr metas y alcanzar objetivos
- Ambas

2. ¿Qué competencias aplica usted en su trabajo diario?

Escoja tres (3) que considere más importantes o que usa con mayor frecuencia

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo
- Iniciativa
- Motivación
- Orientación a resultados

3. Indique que competencias ha desarrollado en el ejercicio de su trabajo

Explique brevemente

4. ¿Qué competencias considera necesario reforzar?

Usted las tiene desarrolladas pero puede mejorar. Escoja tres (3) que considere las más importantes

- Innovación
- Trabajo bajo presión
- Orientación al cliente
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico

5. ¿Qué competencias considera necesario desarrollar?

Usted las tiene pero su desarrollo es poco o nulo. Escoja tres (3) que considere urgentes

- Autoconocimiento
- Capacidad de aprendizaje
- Integridad y credibilidad
- Pensamiento estratégico
- Orientación a resultados
- Promoción de equipos de alto desempeño
- Comunicación efectiva
- Comprometer e inspirar
- Innovación y cambio
- Orientación al cliente

ANEXO 3. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES OPERATIVOS

1. Las competencias está relacionadas con:

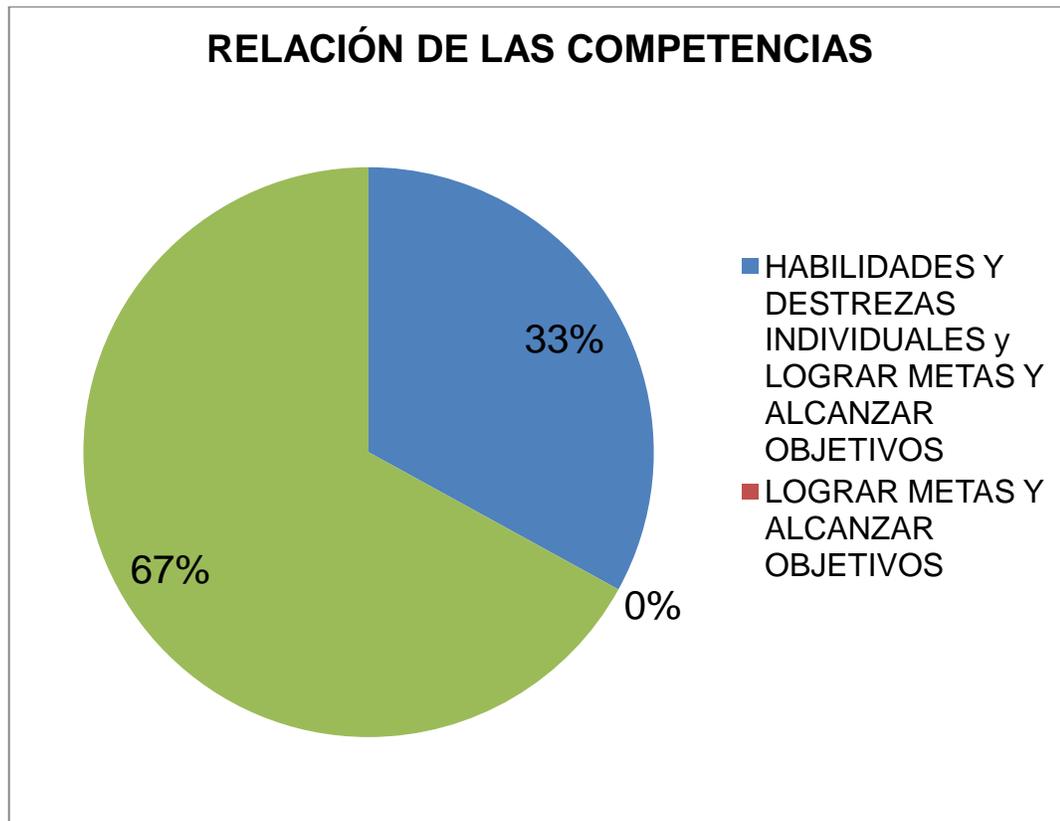


GRÁFICO 1.1 RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Fuente: Los autores

El 67% de los gerentes operativos considera que las competencias están relacionadas con las habilidades y destrezas individuales, un 33% considera que adicionalmente a las habilidades y destrezas individuales las competencias también están relacionadas con lograr metas y alcanzar objetivos. Ninguno considera que están únicamente relacionadas a lograr metas y alcanzar objetivos.

2. ¿Qué competencias aplica usted en su trabajo diario?

Escoja tres (3) que considere más importantes o que usa con mayor frecuencia

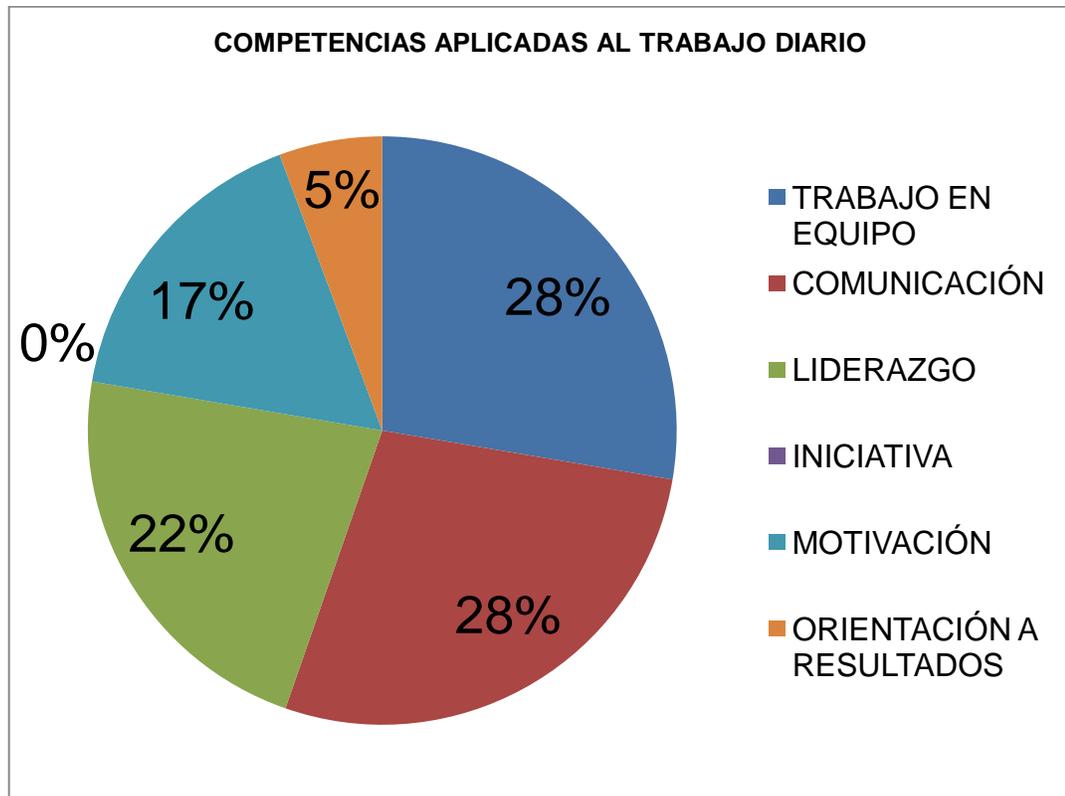


GRÁFICO 1.2 COMPETENCIAS APLICADAS AL TRABAJO DIARIO

Fuente: Los autores

Según la opinión de los gerentes operativos las competencias *comunicación* (28%), *trabajo en equipo* (28%), y *liderazgo* (22%) son aplicadas en mayor proporción en el trabajo diario de los gerentes operativos, en menor proporción son usadas las competencias *motivación* (17%)⁷ y *orientación a resultados* (5%). Los gerentes operativos entrevistados refieren no utilizar la competencia *iniciativa* en su trabajo diario.

3. Indique qué competencias ha desarrollado en el ejercicio de su trabajo

Los gerentes operativos refieren que en el ejercicio de su labor han desarrollado las siguientes competencias:

- Influencia
- Comunicación
- Estrategia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Motivación
- Logro de objetivos
- Planeación

4. ¿Qué competencias considera necesario reforzar?

Usted las tiene desarrolladas pero puede mejorar. Escoja tres (3) que considere las más importantes

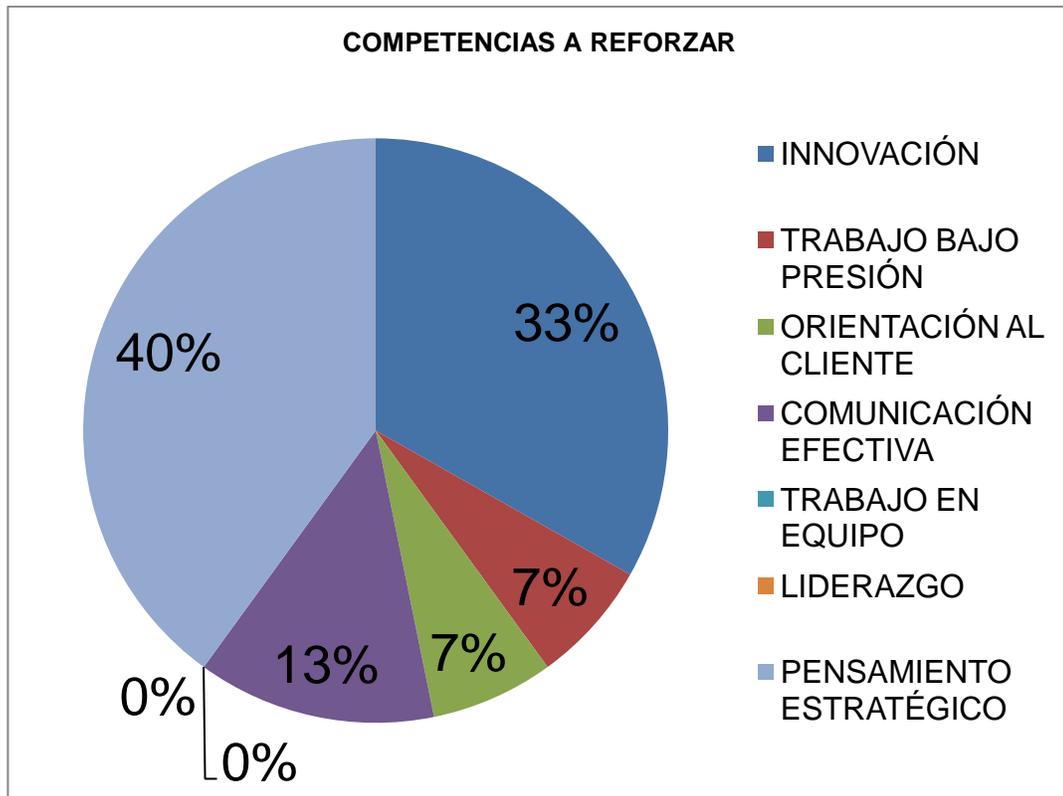


GRÁFICO 1.3 COMPETENCIAS A REFORZAR

Fuente: Los autores

Los gerentes operativos considera que es necesario reforzar las competencias en el siguiente orden descendente: 44% Pensamiento estratégico, 33% trabajo en equipo, 13% comunicación efectiva, 7% orientación al cliente y 7% trabajo bajo presión. No consideran necesario reforzar liderazgo, ni trabajo en equipo.

5. ¿Qué competencias considera necesario desarrollar?

Usted las tiene pero su desarrollo es poco o nulo. Escoja tres (3) que considere urgentes.

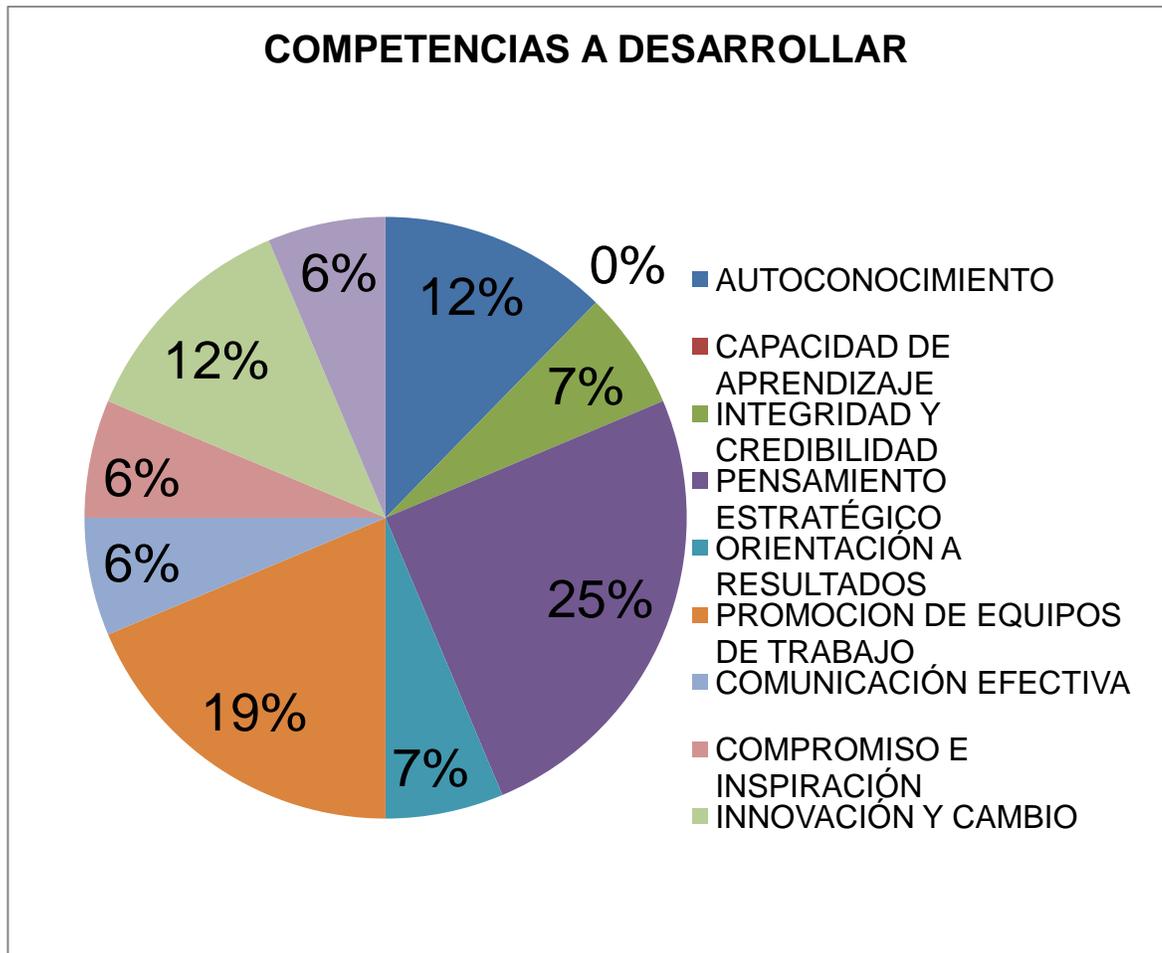


GRÁFICO 1.4 COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Fuente: Los autores

Los gerentes operativos considera que es necesario desarrollar las competencias en el siguiente orden descendente: 25% pensamiento estratégico, 19% promoción de equipos de trabajo 12% innovación y cambio y autoconocimiento, 7% integridad y credibilidad y orientación a resultados, 6% comunicación efectiva, compromiso e inspiración y orientación a resultados. No consideran necesario desarrollar capacidad de aprendizaje.

ANEXO 4.- DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y APERTURA EN GRADOS

Tomado de:

Martha Alles. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO.

Duoc UC. DICCIONARIO DE REFERENCIA COMPETENCIAS LABORALES BLANDAS

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFECTIVA

Demuestra tener grandes destrezas de comunicación y diálogo (escucha y habla). Transmite ideas e información de manera abierta, articulada y oportuna, y proporciona a los demás (colaboradores, pares y supervisores) la información que necesitan para mantenerse informados y llevar a cabo su trabajo de manera eficaz.

COMPORTAMIENTO ESPERADO:

- Se destaca por ser una persona que sabe escuchar de manera atenta y activa.
- Alienta activamente a los demás para que hablen sinceramente y traten los temas difíciles, y acepta las opiniones de los demás.
- Se comunica sinceramente con los demás. Dice la verdad y es respetado por eso.
- Si dirige a otras personas:
- Las mantiene al día y bien informadas sobre las materias, prioridades y resultados de los negocios.

GRADOS DE DESARROLLO:

Grado A:

Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores.

Grado AA:

Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales. Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita, siendo capaz de establecer contacto con otros para solicitar datos o apoyo.

Grado AAA:

Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra. Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con redes de contacto claves para su trabajo.

Grado AAA+:

Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. Transmite las políticas y procedimientos de la Empresa, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo, pares y jefaturas. Maneja las expectativas de sus interlocutores, empleando tacto y pertinencia al transmitir sus ideas. Genera y utiliza redes de contacto con personas y entidades relevantes para su gestión, de manera sistemática y planificada.

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Apoya activamente el desarrollo de otras personas (colaboradores, pares y supervisores) y busca que los demás consigan desarrollarse por sí mismos. Proporciona a los demás una retroalimentación sincera y oportuna. Trata a los demás con dignidad y respeto. Valora e impulsa la diversidad para lograr resultados comerciales.

COMPORTAMIENTO ESPERADO:

- Comparte proactivamente las experiencias, conocimientos y recursos con los demás (colaboradores, pares y supervisores) en una forma que los ayuda a desarrollarse y contribuye a su éxito.
- Proporciona regularmente a los demás una retroalimentación sincera y oportuna.
- Respeto el valor de la diversidad y aprovecha proactivamente los diferentes puntos de vista y perspectivas para alcanzar resultados comerciales.
- Si dirige a otras personas:
- Apoya la planificación del desarrollo y las actividades de sus colaboradores.
- Considera y selecciona candidatos para posiciones vacantes de acuerdo con las calificaciones, no con las relaciones.

GRADOS DE DESARROLLO:

Grado A:

Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. Lidera bien las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de las reuniones; controla el tiempo y asigna los turnos de participación. Mantiene a las personas informadas.

Grado AA:

Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado. Promueve la eficacia del grupo, utiliza estrategias para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicaciones efectivo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

Grado AAA:

Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen con su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; transmite credibilidad. Cuida y protege al grupo, defiende su reputación. Se asegura de obtener los recursos necesarios para el buen desempeño del mismo.

Grado AAA+: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo. Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo. Se asegura que los miembros del grupo compartan y participen en sus objetivos, misión, políticas, etc. Se asegura que las tareas del grupo se realicen. Logra establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo.

COMPETENCIA: INNOVACIÓN

Está comprometido con la creatividad y la innovación y las fomenta proactivamente con el fin de impulsar el crecimiento del negocio. Demuestra no sólo flexibilidad para adaptarse a los cambios, sino también la energía y el vigor para tomar la iniciativa y liderar los cambios.

COMPORTAMIENTO ESPERADO:

- Desarrolla activamente nuevas ideas y nuevos enfoques procedentes de diversas fuentes, tanto desde el interior de la empresa como del exterior, y las utiliza para alcanzar niveles mayores de desempeño.
- Se siente cómodo con la ambigüedad generada por un entorno cambiante y no exige una claridad y estructuración excesivas.
- Tiene el valor y el compromiso necesarios para ser un líder de los cambios y defenderlos incluso al enfrentar resistencias.

GRADOS DE DESARROLLO:

Grado A:

Enfrenta los cambios, utiliza constantemente soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior de manera exitosa. Se rige por ideas y patrones conductuales inclinados a lo tradicional.

Grado AA:

Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios importantes pero sin romper por completo los esquemas habituales de su trabajo.

Grado AAA:

Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Grado AAA+:

Desarrolla activamente nuevas ideas y nuevos enfoques procedentes de diversas fuentes; las utiliza para alcanzar niveles mayores de desempeño. Enfrenta el entorno cambiante con seguridad y no le preocupa la desestructuración circundante, la considera un reto. Promueve los cambios y los defiende incluso si encuentra resistencias.

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Establece altos estándares de desempeño con objetivos claros para usted y los empleados que dirige. Hace que usted y los demás sean responsables de alcanzar los resultados. Diferencia claramente los niveles de desempeño y, en base a ello, diferencia entre compensación y otras formas de reconocimiento.

COMPORTAMIENTO ESPERADO:

- Se asegura de que tanto él o ella, así como todos sus colaboradores, tengan objetivos anuales de desempeño claros y especificados por escrito.
- Completa a tiempo sus actualizaciones anuales o de mediados de año, y, si dirige a otras personas, se asegura de que las revisiones anuales y de mediados de año se efectúen a tiempo.
- Busca retroalimentación y la utiliza para mejorar su propio desempeño.
- Si dirige a otras personas:
- No exagera las calificaciones ni de su desempeño ni de su nivel de promoción.
- Toma las medidas adecuadas para reconocer los logros sobresalientes, y alinea los premios correspondientes.
- Toma medidas decididas y oportunas para lograr que los empleados de bajo desempeño mejoren, asegurándose de que tengan la retroalimentación y la guía adecuadas, además de un plan escrito para mejorar.

GRADOS DE DESARROLLO:

Grado A:

Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Marca los tiempos de realización de los trabajos. Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le

asignan. En ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Grado AA:

Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

Grado AAA:

Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

Grado AAA+:

Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Comprende y fija metas alineadas con la dirección estratégica del negocio.

Ajusta las prioridades y objetivos hasta donde sea necesario a fin de permanecer alineado. Ejecuta a partir de las prioridades estratégicas.

Demuestra un compromiso sistemático para permanecer alineado con las metas generales del sistema y concentrado en ellas. Considera qué impacto tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general, y hace lo que sea correcto para el sistema en lugar de lo que resulte mejor para su posición o su parte del negocio. Busca asociarse con otros a lo largo del sistema en lugar de levantar barreras entre su organización y los demás.

COMPORTAMIENTO ESPERADO:

- Comprende claramente la visión y la estrategia del negocio, y se asegura que los objetivos individuales (tanto los suyos como los de los demás, si dirige a otras personas) estén alineados y respalden la estrategia.
- Revisa y ajusta las prioridades y objetivos a medida que cambia la dirección estratégica de la organización o el grupo de trabajo.
- Si debe decidir entre hacer lo que resulte mejor para el sistema y hacer lo que resulte mejor para su parte de la organización, optará siempre por hacer lo que resulte mejor para el sistema.
- Una vez que se han adoptado las instrucciones y/o decisiones estratégicas, las apoya en un ciento por ciento.
- Respeta y defiende personalmente todos los Estándares de Conducta Comercial de la empresa.
- Si dirige a otras personas:
- Comunica de manera eficaz la estrategia del negocio y la estrategia de su equipo de trabajo para alinear a todos los miembros del equipo en torno a un propósito y dirección comunes.

- Apoya activamente a quienes tienen la capacidad de trabajar con mejores oportunidades al interior de la organización, (permite que las personas queden libres para asumir otros puestos cuando se lo merecen).

GRADOS DE DESARROLLO:

Grado A:

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

Grado AA:

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

Grado AAA:

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.

Grado AAA+:

Comprende la alineación estratégica del negocio. Ajusta las prioridades y objetivos hasta donde sea necesario a fin de permanecer alineado. Evalúa el impacto que tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general, y busca asociarse con otros a lo largo del sistema.

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Colabora y coopera con otros; formando parte de un equipo. Usa habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo. Participa activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Está atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, ayuda a enfrentarlos y a desarrollar el espíritu de equipo. Tiene facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

COMPORTAMIENTO ESPERADO:

- Se asegura de que tanto él o ella, así como todos sus colaboradores, usen sus habilidades de comunicación para participar activamente en el equipo.
- Piensa primero en el equipo y luego de manera individual.
- Si dirige a otras personas:
- Fomenta la participación de todos por igual y reconoce la consecución de los objetivos debido al esfuerzo conjunto.

GRADOS DE DESARROLLO:

Grado A:

Participa de buen grado en el grupo, cooperando, compartiendo información y apoyando sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten.

Grado AA:

Promueve la colaboración en el equipo y se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Solicita opiniones e ideas a la hora de tomar decisiones

específicas o hacer planes. Es capaz de atender y escuchar a los demás.

Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo.

Grado AAA:

Crea un buen clima de trabajo. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, centrándolo en el logro de fines compartidos, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Anima y motiva a los demás, reconoce públicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien y retroalimenta a los miembros que no han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas.

Grado AAA+:

Desarrolla el espíritu de equipo; actúa sinceramente para lograr un ambiente de trabajo con buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño. Cooperar incluso en forma anónima y es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Logra comprensión y compromiso grupal. Demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones consiguiendo la interacción adecuada entre sus miembros y gestionando la sinergia. Resuelve efectivamente los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares. Actúa como modelo del rol en su área y como coach de los miembros más nuevos del equipo.

ANEXO 5.- EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Tomado de:

Martha Alles. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO.

Duoc UC. DICCIONARIO DE REFERENCIA COMPETENCIAS LABORALES BLANDAS

Como alumnos de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil solicitamos su participación en la realización de nuestro trabajo de graduación previo a la obtención del título profesional; esta encuesta tiene por objeto levantar información para la elaboración de un plan de capacitación empresarial que constituirá una propuesta de intervención.

Lea la descripción de la competencia, en base a los comportamientos descritos en cada grado.

Elija el grado de desarrollo de la misma en el colaborador.

Instrucciones: Tome en cuenta solo lo evidenciado por el colaborador, no lo que debería hacer o se espera que haga.

Califique un solo grado para cada una de las competencias descritas.

Información de la persona a evaluar Nombres y Apellidos:

Región / Departamento / Local:

Posición / Cargo:

Quien llena este formulario es: (escoja una opción)

Autoevaluación

Un par

Un superior

Piense en el comportamiento habitual del colaborador a evaluar, elija el grado que mejor describa su accionar.

INNOVACIÓN

- Grado A: Enfrenta los cambios, utiliza constantemente soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior de manera exitosa. Se rige por ideas y patrones conductuales inclinados a lo tradicional.
- Grado AA: Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios importantes pero sin romper por completo los esquemas habituales de su trabajo.
- Grado AAA: Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
- Grado AAA+: Desarrolla activamente nuevas ideas y nuevos enfoques procedentes de diversas fuentes; las utiliza para alcanzar niveles mayores de desempeño. Enfrenta el entorno cambiante con seguridad y no le preocupa la desestructuración circundante, la considera un reto. Promueve los cambios y los defiende incluso si encuentra resistencias.

LIDERAZGO

- Grado A: Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. Lidera bien las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de las reuniones; controla el tiempo

y asigna los turnos de participación. Mantiene a las personas informadas.

- Grado AA: Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado. Promueve la eficacia del grupo, utiliza estrategias para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicaciones efectivo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
- Grado AAA: Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen con su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; transmite credibilidad. Cuida y protege al grupo, defiende su reputación. Se asegura de obtener los recursos necesarios para el buen desempeño del mismo.
- Grado AAA+: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo. Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo. Se asegura que los miembros del grupo compartan y participen en sus objetivos, misión, políticas, etc. Se asegura que las tareas del grupo se realicen. Logra establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito.
- Grado A: Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores. Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales. Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita, siendo capaz de establecer contacto con otros para solicitar datos o apoyo.
- Grado AA: Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra. Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con redes de contacto claves para su trabajo.
- Grado AAA: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- Grado AAA+: Transmite las políticas y procedimientos de la Empresa, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo, pares y jefaturas. Maneja las expectativas de sus interlocutores, empleando tacto y pertinencia al transmitir sus ideas. Genera y utiliza redes de contacto con personas y entidades relevantes para su gestión, de manera sistemática y planificada.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Grado A: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Marca los tiempos de realización de los trabajos. Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. En ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
- Grado AA: Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar. Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
- Grado AAA: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la
- Grado AAA+: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Marca los tiempos de realización de los trabajos. Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. En ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Grado A: Puede adecuarse a los cambios del entorno y en ocasiones logra visualizar nuevas oportunidades de negocios.
- Grado AA: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- Grado AAA: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
- Grado AAA+: Comprende la alineación estratégica del negocio. Ajusta las prioridades y objetivos hasta donde sea necesario a fin de permanecer alineado. Evalúa el impacto que tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general, y busca asociarse con otros a lo largo del sistema.

TRABAJO EN EQUIPO

- Grado A: Participa de buen grado en el grupo, cooperando, compartiendo información y apoyando sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten.

- Grado AA: Promueve la colaboración en el equipo y se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Solicita opiniones e ideas a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Es capaz de atender y escuchar a los demás. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo. Crea un buen clima de trabajo. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, centrándolo en el logro de fines compartidos, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
- Grado AAA: Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Anima y motiva a los demás, reconoce públicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien y retroalimenta a los miembros que no han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas. Desarrolla el espíritu de equipo; actúa sinceramente para lograr un ambiente de trabajo con buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño. Cooperar incluso en forma anónima y es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Logra comprensión y compromiso grupal. Demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones consiguiendo la interacción adecuada entre sus miembros y gestionando la sinergia. Resuelve efectivamente los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares. Actúa como modelo del rol en su área y como coach de los miembros más nuevos del equipo. Defiende la identidad.
- Grado AAA+: Desarrolla el espíritu de equipo; actúa sinceramente para lograr un ambiente de trabajo con buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño. Cooperar incluso en forma anónima y es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Logra comprensión y compromiso grupal. Demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones consiguiendo la interacción adecuada entre sus miembros y gestionando la sinergia. Resuelve efectivamente los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares. Actúa como modelo del rol en su área y como coach de los miembros más nuevos del equipo. Defiende la identidad.

LA EVALUACIÓN



- Es un proceso mediante el cual logramos evidenciar aspectos susceptibles de mejora en nosotros mismos y en nuestros compañeros.

GRÁFICO 2.1 LA EVALUACIÓN

Fuente: INTERNET

En este gráfico apreciamos claramente las dos posiciones que tomamos en el proceso de evaluación: observadores y observados. Ponemos de manifiesto que este proceso evidencia aspectos susceptibles de mejora.

LA HERRAMIENTA



- Es un cuestionario en el que se describen los diferentes grados de desarrollo de una competencia
- Usted deberá elegir aquel que más se ajuste al comportamiento del evaluado

GRÁFICO 2.2 LA HERRAMIENTA

Fuente: INTERNET

En este gráfico se describe como esta conformado el cuestionario de evaluación y de que manera se debe evaluar durante el proceso de evaluación que ese llevará a cabo en la organización.

LOS EVALUADOS



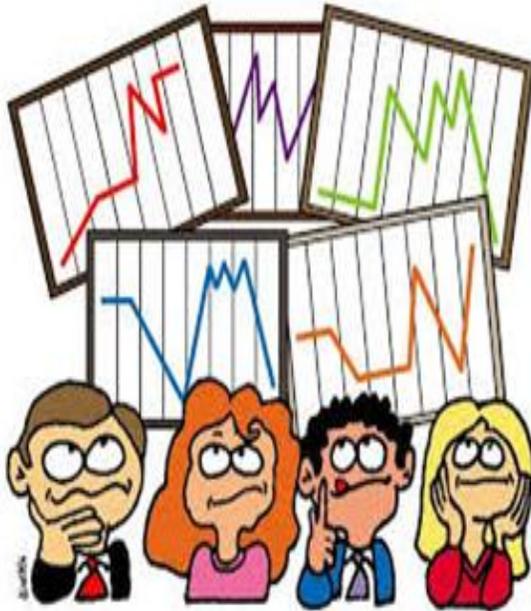
- Serán los GO del negocio
- Los evaluarán:
 - Sus jefes inmediatos
 - Sus pares del mismo centro de negocio
 - Auto evaluación

GRÁFICO 2.3 LOS EVALUADOS

Fuente: INTERNET

En este gráfico se indica quienes serán los involucrados en el proceso de evaluación y se profundiza en la información del proceso de evaluación de 180 grados a ejecutar en la organización.

LOS RESULTADOS



- El análisis nos permitirá conocer cual es el estado actual de desarrollo de las competencias de los GO
- Hacer el correcto planeamiento de plan de capacitación empresarial para el desarrollo de competencias

GRÁFICO 2.4 LOS RESULTADOS

Fuente: INTERNET

Por medio de este gráfico se informa al personal involucrado en el proceso de evaluación como serán tratados los resultados de proceso y cual es la finalidad de obtener dicha información

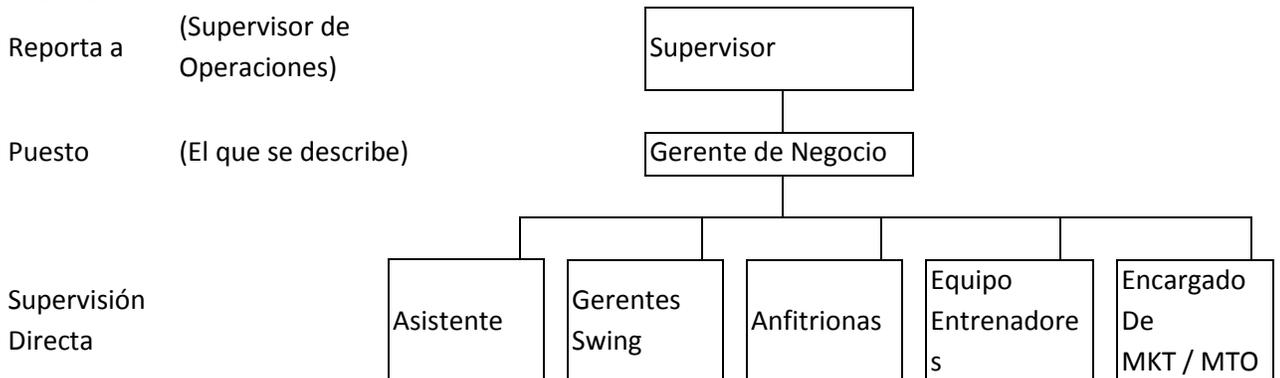
ANEXO 7.- PERFILES DE CARGO DE GERENTES OPERATIVOS

PERFIL DE CARGO: Gerente de Negocio	
Departamento/ Área	Operaciones
Supervisor Directo	Supervisor de Operaciones
PROPÓSITO GENERAL: Es responsable por supervisar y asegurar la calidad, el servicio y la limpieza; identificar oportunidades de ventas y ganancias; desarrollar planes de acción para alcanzar objetivos con el fin de garantizar la rentabilidad del negocio.	

Actividades y Responsabilidades

Actividad	
1	Garantizar la calidad, el servicio y la limpieza con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.
2	Ejecutar las acciones de Marketing nacional para asegurar el éxito de las campañas.
3	Fijar los objetivos de ventas, pérdidas y ganancias del negocio para que todos estén al tanto de los resultados esperados.
4	Establecer y planificar necesidad de empleados, y seleccionar a los postulantes para garantizar la operación.
5	Entrenar, desarrollar y motivar a los empleados a cargo para lograr los objetivos con el fin de retener al personal.
6	Evaluar el desempeño de los empleados mensualmente para desarrollar y mejorar competencias con el fin de lograr mejores resultados.
7	Asistir a reuniones mensuales de área (con Supervisor y/o Departamento de Operaciones) para obtener información de parte del supervisor a fin de cumplir con los objetivos requeridos del puesto.
8	Suministrar información en reunión semanal al equipo de gerentes con el propósito de informar, planificar, organizar, notificar, implementar, evaluar, corregir y seguir todos los temas concernientes al negocio para obtener los resultados esperados.
9	Informar a los empleados novedades mediante notas en el libro de gerentes, carteleros en el cuarto de empleados e impresión de mails para asegurar que todos estén de la información.

Organigrama



Toma de Decisiones y solución de problemas

Ámbito normado por leyes, reglamentos internos, directrices generales
 Ámbito normado pero con algún nivel de flexibilidad en el trabajo
 Flexibilidad en el nivel de toma de decisiones dentro de ciertos parámetros establecidos
 Participa en la definición de normas y directrices para la unidad de trabajo
 Participa en la definición de normas y directrices para la organización
 Define normas y directrices para la organización

X

Habilidades Requeridas

Educación:	Universitario Completo
Experiencia mínima:	2 años como asistente de gerente de negocio.
Idioma:	No requerido
Habilidades y capacidades:	Capacidad de Liderazgo Buen nivel de relaciones interpersonales Conocimiento de la operación y los sistemas del local (horarios, compras, PDC, RRHH)

Competencias Requeridas

Competencia	Descripción	Grado de desarrollo
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Destrezas de comunicación y diálogo. Transmisión de ideas e información de manera abierta, articulada y oportuna. Proporciona a los demás información necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz.	AAA
LIDERAZGO	Apoyo activo al desarrollo de otros. Proporciona a los demás una retroalimentación sincera y oportuna. Valora e impulsa la diversidad para lograr resultados comerciales.	AAA+
INNOVACIÓN	Fomenta proactivamente la innovación con el fin de impulsar el crecimiento del negocio. Demuestra flexibilidad para adaptarse a los cambios, energía y el vigor para tomar la iniciativa y liderarlos.	AAA+
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Establece altos estándares de desempeño con objetivos claros. Es responsable de alcanzar los resultados.	AAA+

<p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</p>	<p>Comprende y fija metas alineadas con la dirección estratégica del negocio. Ejecuta a partir de las prioridades estratégicas. Considera qué impacto tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general. Busca asociarse con otros a lo largo del sistema.</p>	<p>AAA+</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Usa habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo. Participa activamente de una meta común. Está atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, ayuda a enfrentarlos y a desarrollar el espíritu de equipo. Tiene facilidad para la relación interpersonal.</p>	<p>AA</p>

PERFIL DE CARGO: Subgerente	
Departamento/ Área	Operaciones
Supervisor Directo	Gerente de Negocio
<p>PROPÓSITO GENERAL: Es responsable de administrar los sistemas: de recursos humanos, horarios y entrenamiento del personal a fin de garantizar el cumplimiento de nuestra filosofía de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor (CSL y V) sobresaliente, así como intensificar las ventas y controlar los costos para brindar resultados empresariales óptimos sobre las áreas de responsabilidad, siguiendo los lineamientos de la Gerencia de Operaciones.</p>	

Actividades y Responsabilidades

Actividad	
1	Contribuir con el entrenamiento y desarrollo de gente (Equipo y gerentes) en todo momento durante sus turnos, a fin de garantizar niveles sobresalientes de la calidad, el servicio, la limpieza y el valor; Además de asegurar que los estándares, políticas y procedimientos de La Empresa se cumplan en todo momento.
2	Participar activamente en la implantación de nuevos productos y procedimientos operativos, con el fin de garantizar la eficaz ejecución de los mismos.
3	Mantener los estándares críticos en la calidad de los productos críticos y terminados, la rapidez y la calidad en el servicio, la limpieza e higiene, con el fin de brindar a nuestros clientes la mejor experiencia en restaurantes de servicio rápido.
4	Contribuir con el control de los componentes de los alimentos, la mano de obra, desperdicios, efectivo; asegurándose de la adecuada ejecución de los procedimientos y verificando que el abastecimiento se haga en función de la lista de Uso Diario con el fin de garantizar los rendimientos y optimizar los recursos.
5	Conocer los controles de restaurante y comprender la información de reportes de variaciones (variación de unidades y montos, rendimientos reales y óptimos, porcentaje de costo de comida de cada variación), con el fin de garantizar el correcto uso de los mismos.
6	Contribuir con las actividades de retención de gerentes y empleados según la programación del calendario de motivación, con el fin de contar con personal que brinde 100% satisfacción total del cliente.
7	Mantener los estándares críticos de limpieza en el restaurante a través de la ejecución de las tareas del CLP (Calendario de Limpieza Planificado) y CMP (Calendario de Mantenimiento Planificado) y completar el check list de Mantenimiento, con el fin de brindar el mejor servicio a nuestros clientes.
8	Fomentar los comportamientos de liderazgo y el cumplimiento de los requisitos básicos de la gente (Uniformes, cronogramas de entrenamiento de los Equipo, reuniones de empleados y

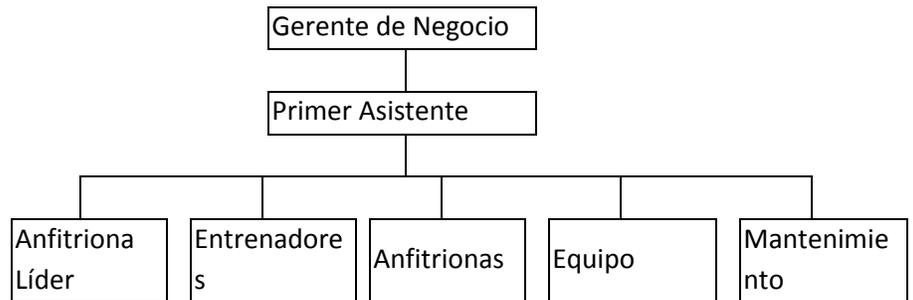
	Equipo meetings) para obtener el compromiso y liderazgo por parte de los mismos.
9	Ejecutar planes de acción que se basen en la medición de la satisfacción del cliente, con el fin de optimizar la experiencia de nuestros clientes, incrementando así la lealtad de los mismos hacia la Marca de La Empresa.
10	Cumplir e incrementar las ventas y las transacciones establecidas por Operaciones, mediante la aplicación -por parte de los cajeros y tomadores de ordenes- de las estrategias de venta sugestiva, y el monitoreo continuo de las transacciones, con el fin de superar las proyecciones y el average de los turnos
11	Analizar el estado de Ganancias y Pérdidas (P&L) de la partida asignada, con el fin de controlar las posibles diferencias con lo proyectado.
12	Mantener los registros de seguridad, documentaciones y evaluaciones de desempeño, en los archivos del empleado, con el fin de llevar un registro del desenvolvimiento del mismo dentro del restaurante.
13	Cumplir con las políticas de manejo de efectivo, con el fin de garantizar la manipulación adecuada del mismo.

Organigrama

Reporta a

Puesto

Supervisión (Indicar Directa puestos)



Toma de Decisiones y solución de problemas

Ámbito normado por leyes, reglamentos internos, directrices generales

Ámbito normado pero con algún nivel de flexibilidad en el trabajo

Flexibilidad en el nivel de toma de decisiones dentro de ciertos parámetros establecidos

Participa en la definición de normas y directrices para la unidad de trabajo

Participa en la definición de normas y directrices para la organización

Define normas y directrices para la organización

X

Habilidades Requeridas

Educación:	Universitario en proceso
Experiencia mínima:	1 Año como Segundo Asistente
Idioma:	No requerido
Habilidades y capacidades:	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos y buenas relaciones interpersonales • Conocimiento de la operación y los sistemas del local • Trabajo en equipo
--	--

Competencias Requeridas

Competencia	Descripción	Grado de desarrollo
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Destrezas de comunicación y diálogo. Transmisión de ideas e información de manera abierta, articulada y oportuna. Proporciona a los demás información necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz.	AA
LIDERAZGO	Apoyo activo al desarrollo de otros. Proporciona a los demás una retroalimentación sincera y oportuna. Valora e impulsa la diversidad para lograr resultados comerciales.	AAA+
INNOVACIÓN	Fomenta proactivamente la innovación con el fin de impulsar el crecimiento del negocio. Demuestra flexibilidad para adaptarse a los cambios, energía y el vigor para tomar la iniciativa y liderarlos.	AAA+
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Establece altos estándares de desempeño con objetivos claros. Es responsable de alcanzar los resultados.	AAA+
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Comprende y fija metas alineadas con la dirección estratégica del negocio. Ejecuta a partir de las prioridades estratégicas. Considera qué impacto tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general. Busca asociarse con otros a lo largo del sistema.	AAA+
TRABAJO EN EQUIPO	Usa habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo. Participa activamente de una meta común. Está atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, ayuda a enfrentarlos y a desarrollar el espíritu de equipo. Tiene facilidad para la relación interpersonal.	AA

PERFIL DE CARGO: Gerente Turno-Sistemas	
Departamento/ Área	Operaciones
Supervisor Directo	Gerente de Negocio
<p>PROPÓSITO GENERAL: Es responsable de reclutar, dirigir y desarrollar personal para que garanticen el cumplimiento de nuestra filosofía de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor (CSL y V) sobresaliente, así como brindar coaching, reconocer y dar feedback a todos los empleados reforzando consistentemente las normas y procedimientos que se deben mantener en el restaurante.</p>	

Actividades y Responsabilidades

Actividad	
1	Asegurar el registro en el sistema SMS de toda entrada o salida de productos del restaurante (transferencia de producto)
2	Mantener los estándares críticos en la calidad de los productos críticos y terminados, la rapidez y la calidad en el servicio, la limpieza e higiene, con el fin de brindar a nuestros clientes la mejor experiencia en restaurantes de servicio rápido.
3	Contribuir con el control de los componentes de los alimentos, la mano de obra, desperdicios, efectivo; asegurándose de la adecuada ejecución de los procedimientos y verificando que el abastecimiento se haga en función de la lista de Uso Diario con el fin de garantizar los rendimientos y optimizar los recursos.
4	Conocer los controles de restaurante y comprender la información de reportes de variaciones (variación de unidades y montos, rendimientos reales y óptimos, porcentaje de costo de comida de cada variación), con el fin de garantizar el correcto uso de los mismos.
5	Brindar <i>coaching</i> , reconocer y dar <i>feedback</i> a todos los empleados durante el desarrollo de sus actividades, con el fin de reforzar consistentemente las normas y procedimientos que se deben mantener en el restaurante.
6	Mantener los estándares críticos de limpieza en el restaurante a través de la ejecución de las tareas del CLP (Calendario de Limpieza Planificado) y CMP (Calendario de Mantenimiento Planificado) y completar el <i>check list</i> de Mantenimiento, con el fin de brindar el mejor servicio a nuestros clientes.
7	Fomentar los comportamientos de liderazgo y el cumplimiento de los requisitos básicos de la gente (Uniformes, cronogramas de entrenamiento de los <i>Equipo</i> , sesiones de rap, reuniones de empleados y Equipo meetings) para obtener el compromiso y liderazgo por parte de los mismos.
8	Ejecutar planes de acción que se basen en la medición de la satisfacción del cliente, con el fin

	de optimizar la experiencia de nuestros clientes, incrementando así la lealtad de los mismos hacia la Marca de La Empresa.
9	Cumplir e incrementar las ventas y las transacciones establecidas por Operaciones, mediante la aplicación -por parte de los cajeros y tomadores de ordenes- de las estrategias de venta sugestiva, y el monitoreo continuo de las transacciones, con el fin de superar las proyecciones y el average de los turnos
10	Contribuir de manera efectiva con la ejecución de las promociones nacionales según los lineamientos de La Empresa para maximizar el potencial de las ventas.
11	Mantener los niveles adecuados de producción durante el turno mediante el uso eficiente de las tablas de nivel del bin y producción, con el fin de cumplir con las metas establecidas por operaciones
12	Cumplir con las políticas de manejo de efectivo, con el fin de garantizar la manipulación adecuada del mismo.

Organigrama

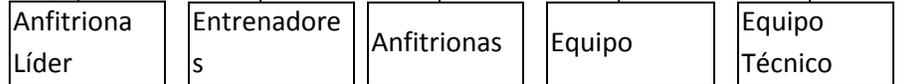
Reporta a

Gerente de Negocio

Puesto

Segundo Asistente

Supervisión (Indicar Directa puestos)



Toma de Decisiones y solución de problemas

Ámbito normado por leyes, reglamentos internos, directrices generales	<input type="checkbox"/>
Ámbito normado pero con algún nivel de flexibilidad en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Flexibilidad en el nivel de toma de decisiones dentro de ciertos parámetros establecidos	<input type="checkbox"/>
Participa en la definición de normas y directrices para la unidad de trabajo	<input type="checkbox"/>
Participa en la definición de normas y directrices para la organización	<input type="checkbox"/>
Define normas y directrices para la organización	<input type="checkbox"/>

Habilidades Requeridas

Educación:	Universitario en proceso
Experiencia mínima:	1 Año como Swing Certificado
Idioma:	No requerido
Habilidades y capacidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos y buenas relaciones interpersonales • Conocimiento de la operación y los sistemas del local • Trabajo en equipo

Competencias Requeridas

Competencia	Descripción	Grado de desarrollo
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Destrezas de comunicación y diálogo. Transmisión de ideas e información de manera abierta, articulada y oportuna. Proporciona a los demás información necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz.	AAA+
LIDERAZGO	Apoyo activo al desarrollo de otros. Proporciona a los demás una retroalimentación sincera y oportuna. Valora e impulsa la diversidad para lograr resultados comerciales.	AAA+
INNOVACIÓN	Fomenta proactivamente la innovación con el fin de impulsar el crecimiento del negocio. Demuestra flexibilidad para adaptarse a los cambios, energía y el vigor para tomar la iniciativa y liderarlos.	AA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Establece altos estándares de desempeño con objetivos claros. Es responsable de alcanzar los resultados.	AAA+
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Comprende y fija metas alineadas con la dirección estratégica del negocio. Ejecuta a partir de las prioridades estratégicas. Considera qué impacto tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general. Busca asociarse con otros a lo largo del sistema.	AA
TRABAJO EN EQUIPO	Usa habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo. Participa activamente de una meta común. Está atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, ayuda a enfrentarlos y a desarrollar el espíritu de equipo. Tiene facilidad para la relación interpersonal.	AAA

PERFIL DE CARGO: Encargado de Área	
Departamento/ Área	Operaciones
Supervisor Directo	Gerente de Negocio
<p>PROPÓSITO GENERAL: Dirección de personal, productos y equipos para una ejecución de CSL y V sobresaliente en los turnos asignados, para brindar resultados empresariales óptimos en las áreas de responsabilidad. Sus clientes clave son los siguientes: los integrantes de Equipo y los clientes.</p>	

Actividades y Responsabilidades

Actividad	
1	Entrenar y desarrollar a los integrantes del Equipo, para que adquieran conocimientos y experiencias sobre la operación dentro de un restaurante. Además de facilitar información a los empleados sobre las políticas, normas, procedimientos y estándares de trabajo de La Empresa, para garantizar la correcta aplicación de los mismos.
2	Mantener los estándares críticos en la calidad de los productos críticos y terminados, la rapidez y la calidad en el servicio, la limpieza e higiene, con el fin de brindar a nuestros clientes la mejor experiencia en restaurantes de servicio rápido.
3	Planificar el pre turno del área de cocina o servicio garantizando que cada empleado esté listo para brindar óptimos niveles de CSL y V óptima, asignando y/o cambiando a los integrantes de posiciones, con el fin de satisfacer volumen de la venta proyectada. Además asegurar que la planificación se materializa a lo largo de su turno y realizando el respectivo análisis para preparar el siguiente día.
4	Brindar <i>coaching</i> , reconocer y dar <i>feedback</i> a todos los empleados durante el desarrollo de sus actividades, con el fin de reforzar consistentemente las normas y procedimientos que se deben mantener en el restaurante.
5	Mantener los estándares críticos de limpieza en el restaurante a través de la ejecución de las tareas del CLP (Calendario de Limpieza Planificado) y CMP (Calendario de Mantenimiento Planificado) y completar el <i>check list</i> de Mantenimiento, con el fin de brindar el mejor servicio a nuestros clientes.
6	Cerciorarse de que se realicen todos los procedimientos de seguridad (depósitos de efectivo y cheques, métodos escalonados de apertura y cierre de los restaurantes)
7	Contribuir con el control de los componentes de los alimentos, la mano de obra utilizada, distribución de desperdicios y el efectivo mientras maneja el área y/o turno, asegurándose de la adecuada ejecución de los procedimientos y verificando que el abastecimiento se haga en función de la Lista de Uso Diario, con el fin de garantizar los rendimientos y optimizar los productos.
8	Cumplir e incrementar las ventas y las transacciones establecidas por Operaciones, mediante la aplicación -por parte de los cajeros y tomadores de ordenes- de las estrategias de venta

	sugestiva, y el monitoreo continuo de las transacciones, con el fin de superar las proyecciones y el <i>average</i> de los turnos
9	Mantener los niveles adecuados de producción durante el turno mediante el uso eficiente de las tablas de nivel del bin y producción, con el fin de cumplir con las metas establecidas por operaciones

Organigrama

Reporta a

Gerente de Negocio

Puesto

Swing Certificado

Supervisión (Indicar Directa puestos)

Anfitriona Líder

Entrenadores

Anfitrionas

Equipo

Equipo Técnico

Toma de Decisiones y solución de problemas

Ámbito normado por leyes, reglamentos internos, directrices generales

X

Ámbito normado pero con algún nivel de flexibilidad en el trabajo

Flexibilidad en el nivel de toma de decisiones dentro de ciertos parámetros establecidos

Participa en la definición de normas y directrices para la unidad de trabajo

Participa en la definición de normas y directrices para la organización

Define normas y directrices para la organización

Habilidades Requeridas

Educación:	Universitario o técnico en proceso
Experiencia mínima:	6 meses como Entrenador
Idioma:	No requerido
Habilidades y capacidades:	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de conflictos y buenas relaciones interpersonales Conocimiento de la operación y los sistemas del local Trabajo en equipo

Competencias Requeridas

Competencia	Descripción	Grado de desarrollo
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Destrezas de comunicación y diálogo. Transmisión de ideas e información de manera abierta, articulada y oportuna. Proporciona a los demás información necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz.	AAA+

LIDERAZGO	Apoyo activo al desarrollo de otros. Proporciona a los demás una retroalimentación sincera y oportuna. Valora e impulsa la diversidad para lograr resultados comerciales.	AAA
INNOVACIÓN	Fomenta proactivamente la innovación con el fin de impulsar el crecimiento del negocio. Demuestra flexibilidad para adaptarse a los cambios, energía y el vigor para tomar la iniciativa y liderarlos.	AA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Establece altos estándares de desempeño con objetivos claros. Es responsable de alcanzar los resultados.	AAA
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Comprende y fija metas alineadas con la dirección estratégica del negocio. Ejecuta a partir de las prioridades estratégicas. Considera qué impacto tienen sus medidas y decisiones sobre el sistema general. Busca asociarse con otros a lo largo del sistema.	AA
TRABAJO EN EQUIPO	Usa habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo. Participa activamente de una meta común. Está atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, ayuda a enfrentarlos y a desarrollar el espíritu de equipo. Tiene facilidad para la relación interpersonal	AAA+

ANEXO 8.- GRÁFICOS DE RESULTADOS POR COLABORADOR-CARGO

GERENTE DE NEGOCIO		Gina Pinargote				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
PERFIL	4	4	3	4	4	2
Un superior	4	4	4	4	4	4
Un superior	3	3	2	3	2	2
Un superior	3	3	3	3	3	2
PROMEDIO	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3

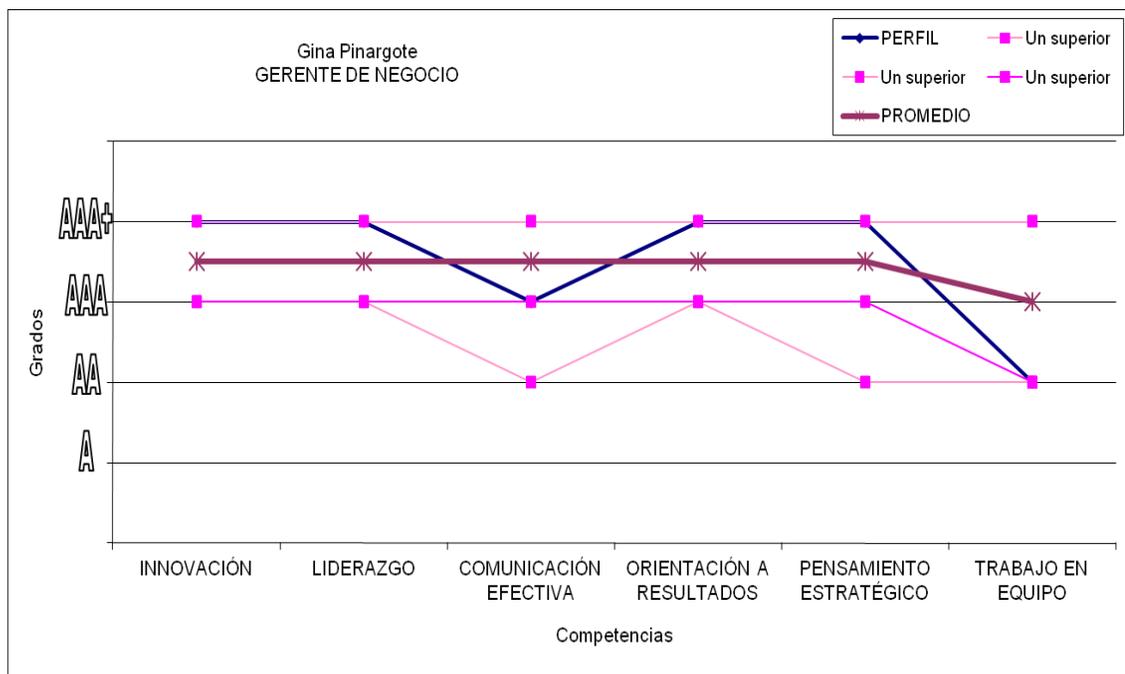


GRÁFICO 3.1 GERENTE DE NEGOCIO

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo GERENTE DE NEGOCIO versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

SUBGERENTE		Jonathan Veintimilla				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
PERFIL	4	4	2	4	4	2
El evaluado (autoevaluación)	4	4	3	4	4	4
Un superior	3	2	3	2	2	2
PROMEDIO	3,5	3	3	3	3	3

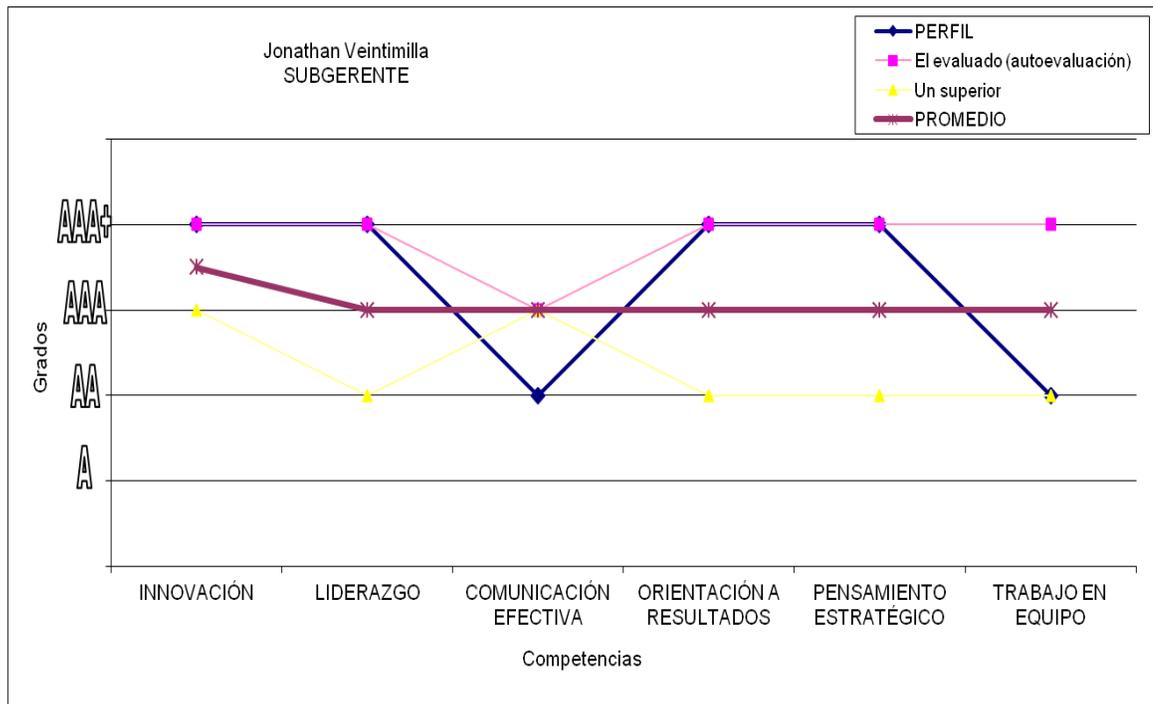


GRÁFICO 3.2 SUBGERENTE

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo SUBGERENTE versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

GERENTE DE TURNO COMPETENCIAS	Celso Prado					
	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
PERFIL	2	4	4	4	2	3
El evaluado (autoevaluación)	3	2	3	2	3	3
Un par	3	4	3	2	4	3
Un par	1	1	2	1	1	1
PROMEDIO	2,33	2,33	2,67	1,67	2,67	2,33

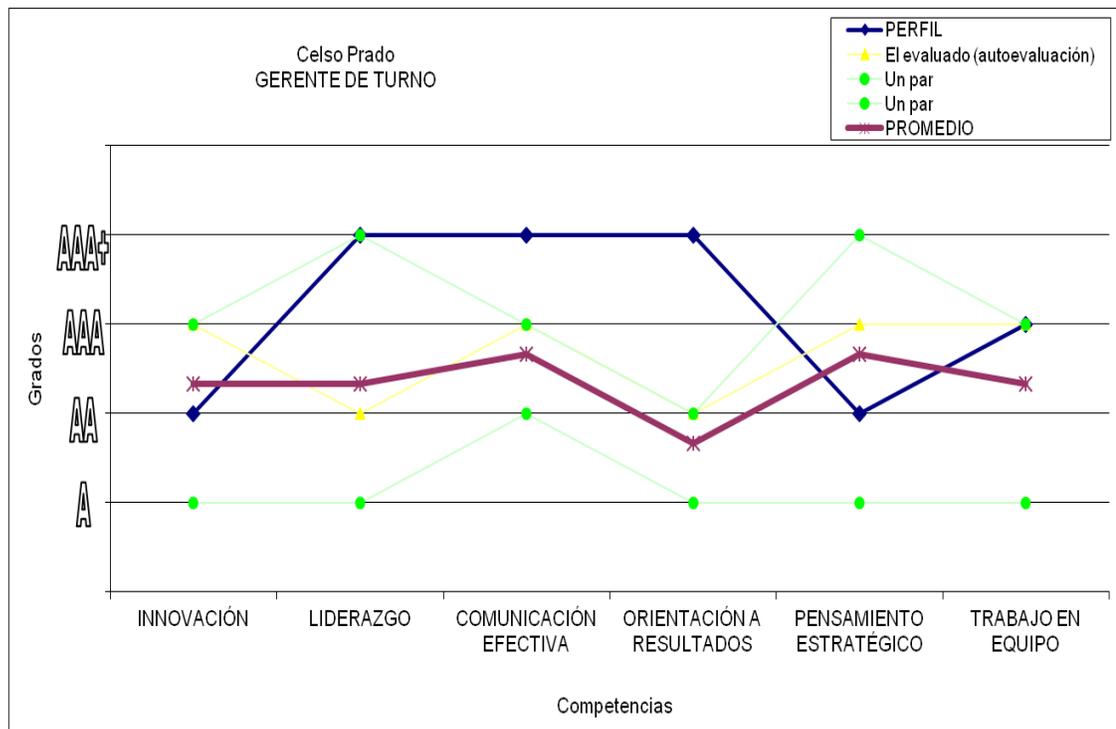


GRÁFICO 3.3 GERENTE DE TURNO

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo GERENTE DE TURNO versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

GERENTE DE TURNO		Luis Mora				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
Perfil	2	4	4	4	2	3
Un superior	1	2	1	1	2	1
El evaluado	3	2	3	2	1	2
Un par	2	2	2	3	3	3
Un par	3	3	3	2	2	2
PROMEDIO	2,25	2,25	2,25	2,00	2,00	2,00

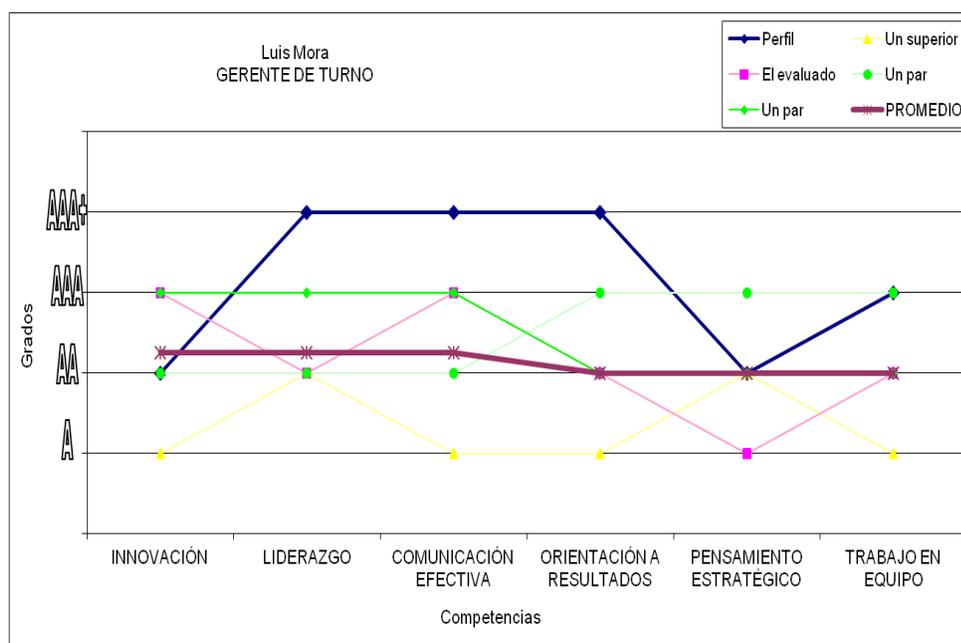


GRÁFICO 3.4 GERENTE DE TURNO (2)

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo GERENTE DE TURNO (2) versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

GERENTE DE TURNO-SISTEMAS		Isidro Triana				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
PERFIL	2	4	4	4	2	3
El evaluado (autoevaluación)	2	1	1	1	2	2
Un par	3	3	3	3	3	3
PROMEDIO	2,5	2	2	2	2,5	2,5

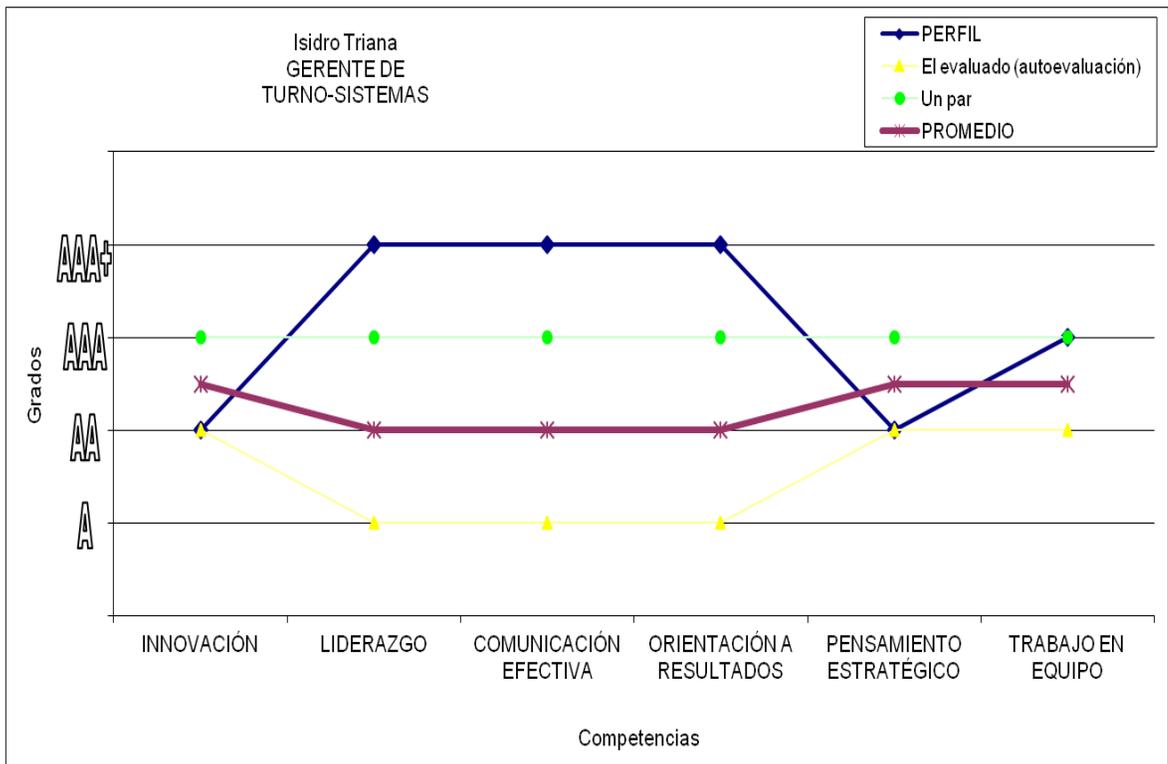


GRÁFICO 3.5 GERENTE DE TURNO-SISTEMA

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo GERENTE DE TURNO-SISTEMAS versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

ENCARGADO DE ÁREA		Stalin Carrillo				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
Perfil	2	3	4	3	2	4
Un par	1	1	1	1	1	1
PROMEDIO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

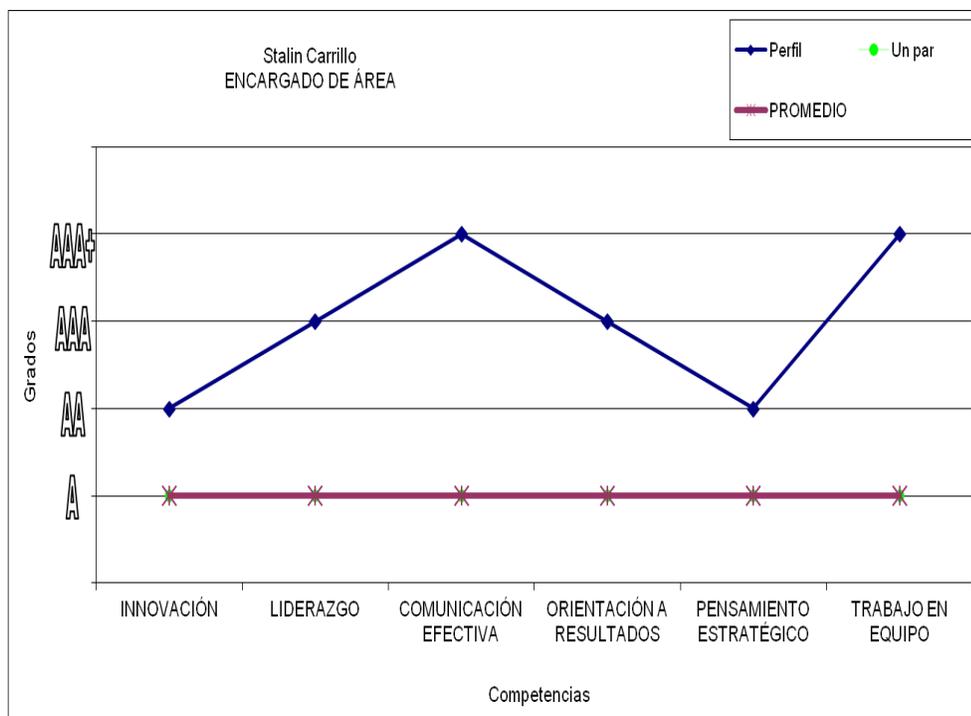


GRÁFICO 3.6 ENCARGADO DE ÁREA

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo ENCARGADO DE ÁREA versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

ENCARGADO DE ÁREA		Jimmy Zavala				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
Perfil	2	3	4	3	2	4
Un par	2	2	1	1	1	1
Un par	1	1	1	1	1	1
PROMEDIO	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00

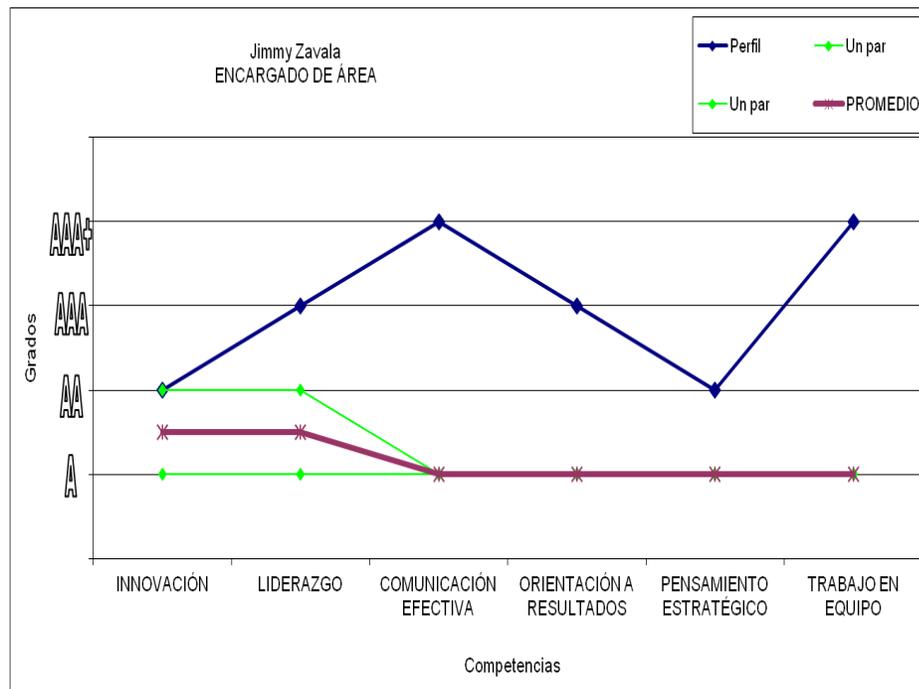


GRÁFICO 3.7 ENCARGADO DE ÁREA (2)

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo ENCARGADO DE ÁREA (2) versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.

ENCARGADO DE ÁREA		María Belén Andrade				
COMPETENCIAS	INNOVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TRABAJO EN EQUIPO
Perfil	2	3	4	3	2	4
Un par	1	1	2	1	2	2
PROMEDIO	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00

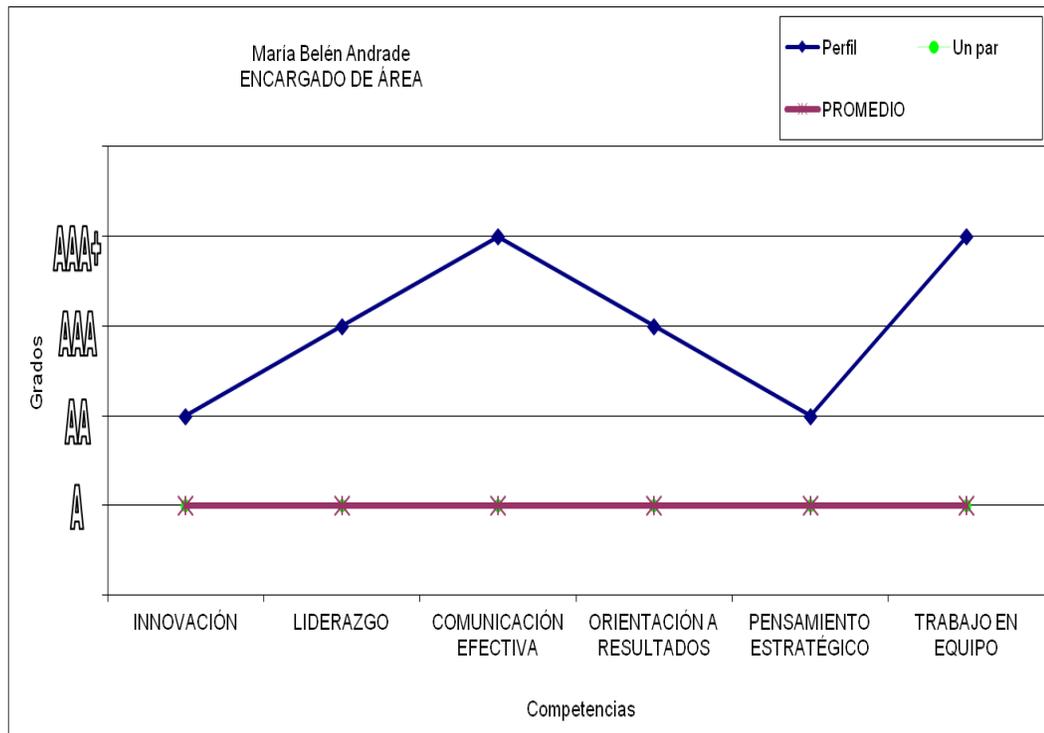


GRÁFICO 3.8 ENCARGADO DE ÁREA (3)

Fuente: Los autores

Este gráfico muestra el perfil ideal del cargo ENCARGADO DE ÁREA (3) versus el desempeño de la persona que ocupa actualmente dicho cargo en base a la autoevaluación del colaborador y la evaluación de sus pares y jefe inmediato.