

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS LABORALES A TODAS LAS JEFATURAS DE LA
PLANTA DE PRODUCCIÓN DEL GRUPO KFC EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTOR
CHRISTIAN DANIEL TAPIA HURTADO**

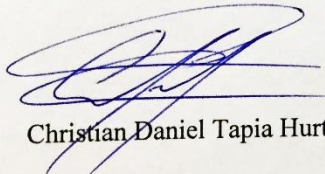
**TUTOR
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

Quito, agosto del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo Christian Daniel Tapia Hurtado, con documento de identificación N° 1715529929, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: Aplicación de una herramienta de evaluación de competencias laborales a todas las jefaturas de la planta de producción del grupo KFC en la ciudad de Quito, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Christian Daniel Tapia Hurtado

CI: 171552992-9

Julio del 2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación aplicación de una herramienta de evaluación de competencias laborales a todas las jefaturas de la planta de producción del grupo KFC en la ciudad de Quito realizado por Christian Daniel Tapia Hurtado, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, julio del 2016



Javier Alexander Navarrete Guerra

CI: 171618562-2

Quito D.M. 28 de julio del 2015

Sra.

María Paz Guarderas

DECANA DE LA FACULTAD DE PICOLOGÍA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente

Yo, Juan Carlos Quiroz del Pozo, con CI. 170687966-3 Director de Recursos Humanos de Grupo KFC, autorizo a Christian Daniel Tapia Hurtado con CI. 1715529929 a realizar el trabajo de intervención por prácticas de la aplicación de una herramienta de evaluación de competencias laborales a todas las jefaturas de la planta de producción del grupo KFC en la ciudad de Quito, autorizo el uso de información necesaria para cumplir con el proyecto.

Atentamente,



Juan Carlos Quiroz del Pozo

CI. 170687966-3

Dedicatoria

Dedico la culminación de esta meta a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, a mis padres que incondicionalmente estuvieron apoyándome para lograr este objetivo, les doy las gracias a todos mis familiares que en momentos apoyaron para que continúe estudiando, a Grace Robayo por su apoyo y comprensión, a la Universidad Politécnica Salesiana que me brindó todo el conocimiento de esta maravillosa profesión y a Grupo KFC empresa que me abrió las puertas para poner en práctica mis conocimientos.

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de sistematización	4
4. Objeto de la sistematización.....	4
5. Metodología de la sistematización	7
6. Preguntas claves	31
7. Organización y procesamiento de la información.....	34
8. Análisis de la información	35
Segunda parte	42
1. Justificación.....	42
2. Caracterización de los beneficiarios.....	44
3. Interpretación	44
4. Principales logros del aprendizaje.....	46
Conclusiones	50
Recomendaciones.....	51
Referencias	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Presupuesto	7
Tabla 2. Variables de la evaluación	36
Tabla 3. Resultado 1.....	37
Tabla 4. Resultado 2.....	37
Tabla 5. Resultado 3.....	38
Tabla 6. Resultado 4.....	38
Tabla 7. Resultado 5.....	39
Tabla 8. Resultado 6.....	39
Tabla 9. Resultado 7.....	40
Tabla 10. Resultado 8.....	40
Tabla 11. Datos generales sobre las competencias bajas	41

Índice de Figuras

Figura 1. Cronograma	6
Figura 2. Profesiograma	8
Figura 3. Índice diccionario por competencias	9
Figura 4. ADN Corporativo	10
Figura 5. Lista de Cotejo o control o Check List	15
Figura 6. Escalas de calificación y apreciación	15
Figura 7. Escalas graficas descriptivas	15
Figura 8. Nivel de competencias operativas	20
Figura 9. Nivel de competencias a niveles de mandos medios	21
Figura 10. Nivel de competencias Ejecutivo.....	21
Figura 11. Nivel de competencias comerciales.....	22
Figura 12. Resultados de competencias	23

Índice de Anexos

Anexo 1. Organigrama (PDF)

Anexo 2. Profesiograma (EXCEL)

Anexo 3. Diccionario de Competencias grupo KFC (PDF)

Anexo 4. Resultados individual de la herramienta de competencias (PDF)

Resumen

Previo autorización de las autoridades de la empresa, se realizaron evaluaciones por competencias a las jefaturas de la planta de producción de Grupo KFC Quito, desde junio a noviembre de 2015, con el fin de identificar oportunidades de desarrollo en las competencias laborales.

Según el perfil levantado por el departamento de Recursos Humanos en cada perfil se detalla las competencias que deben medirse, para esta intervención se contrató una herramienta Psicoweb LPC.

Del total de trabajadores de la Planta Quito el estudio se centrará a ocho jefaturas de la Planta Quito que lideran las áreas.

Este informe se basa en un estudio de evaluación utilizando la herramienta Psicoweb LPC que mide las oportunidades en competencias. Si mejoran las competencias en las jefaturas, podrían mejorar varios aspectos como la retención de los trabajadores, además, generar un mayor compromiso de la empresa con sus evaluados y viceversa, porque al emprender este proyecto la organización demostró interés de trabajar con mejores profesionales y brindar un crecimiento laboral al obtener equipos comprometidos, también cumplirían con el primer pilar de la misión del grupo que es “Crear en nuestra gente” invirtiendo en su desarrollo personal y profesional.

Los resultados permitirán presentar un informe individual de cada evaluado identificando las oportunidades de desarrollo, conclusiones y recomendaciones. Los directivos de la Planta una vez presentado los informes tomarán las recomendaciones necesarias para crear el plan de desarrollo de cada jefatura.

Abstrac

With the authorization of the authorities of the company, we implement a system of Job-Skills in the production plant's of Grupo KFC Quito, this was realized since june to november 2015; wich the principal goal to identify Josb-Skills development opportunities.

According to the professional profile development by the Human Resources department, it describes each profile competencies to be measured, for this job we needed to subscribe by the tool LPC hired Psicoweb.

The system will be apply to the eight must important headquarters from our production plant.

The results will be analyzed by the HH.RR department to work on the opportunities Jobs-Skills, if we know what fail form our employees, we can improve many aspects such as employment retain. On the other hand, also led to greater commitment to the company and its evaluated personal, and trough this project the organization showed interest in working with the top of professionals and provide growth to the employees to get more engaged teams, alluding to the first pillar of the Mission of the Grupo KFC that is "to believe in our people" invest in their personal and professional development.

The results will submit an individual report for each evaluated person by identifying development opportunities, concluzions and recommendations to the professional growth of our employees.

Introducción

Grupo KFC, es una organización conformada por varias marcas comerciales, alineada a procesos y procedimientos de multinacionales de EEUU, en Ecuador más de 30 años en el mercado del sector alimenticio, está representada principalmente por marcas como KFC, Menestras del Negro, GUS, El Español, Juan Valdez, American Deli, entre otras. La organización tiene tres frentes estructurales la áreas administrativas o CAR (Centro de Atención a Restaurantes), Operaciones (Locales comerciales) y las Plantas (Planta Quito y Planta Guayaquil).

En esta intervención se evaluarán las competencias laborales de las Jefaturas de la Planta Quito para llegar a determinar planes de acción en las oportunidades encontradas. En la actualidad la demanda de perfiles en el mercado laboral ecuatoriano exige que las organizaciones sean más competitivas, lo que permite que éstas inviertan en el desarrollo y fortalecimiento de sus principales colaboradores.

La ejecución de esta práctica académica, permite mostrar la importante tarea del Psicólogo en el ámbito organizacional al identificar oportunidades por medio de una herramienta de evaluación y recomendar planes de acción.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

Nombre del proyecto:

Aplicación de una herramienta de evaluación por competencias laborales a todas las jefaturas de la Planta de producción de Grupo KFC en la ciudad Quito, de junio a noviembre del 2015.

Nombre de la institución:

Grupo KFC Planta Quito.

Tema que aborda la experiencia:

Desarrollo Organizacional.

Localización:

Vía Amaguaña – Tambillo Sector Uyumbicho, catón Mejía.

2. Objetivo de la sistematización

Problema:

¿Cuáles son las competencias laborales de la planta de producción de Grupo KFC Quito para potencializar las competencias específicas de las jefaturas en el año 2016?

Objetivo General:

Identificar las competencias laborales de la planta de producción de Grupo KFC Quito para potencializar las competencias específicas de las jefaturas en el año 2016.

Objetivos Específicos:

- Evaluar por medio de la herramienta Psicoweb LPC las competencias laborales de la planta de producción de Grupo KFC Quito
- Determinar el grupo de competencias que deben mejorar en las jefaturas de la planta de producción de Grupo KFC Quito.
- Proponer alternativas para el desarrollo de competencias específicas para las jefaturas en el año 2016.

3. Eje de sistematización

Se realizó el levantamiento de perfiles de cada cargo de la estructura organizacional, en el cual se alineó a un modelo de competencias para toda la organización, pero no se han evaluado a los trabajadores que ocupan los cargos de jefaturas de la Planta de producción de Grupo KFC, para medir las competencias que poseen y las que faltan por desarrollar, en tal razón, esta intervención sirva para desarrollar un plan de mejora en cada jefatura y se potencialice el liderazgo en cada uno de ellos.

Esta intervención está enfocada directamente en la identificación de competencias laborales específicas de las jefaturas de la planta de producción del Grupo KFC y los resultados de la herramienta servirán como base para los directivos de la organización para tomar decisiones sobre el plan de desarrollo que deben invertir en cada competencia específica de las jefaturas. El proceso empieza con la evaluación por medio de la herramienta Psicoweb LPC y con los resultados se identifican las competencias específicas, finalmente se propone alternativas para el desarrollo de competencias específicas para las jefaturas en el año 2016.

4. Objeto de la sistematización

En esta experiencia de intervención donde se evalúan las competencias laborales de las jefaturas de la planta de producción del Grupo KFC en la ciudad de Quito en junio del 2015, se han planteado varios puntos para delimitar el proceso de sistematización siendo los más importantes los siguientes:

Diseño del Estudio

El estudio de este informe se basa en un diseño transversal utilizando variables de la evaluación, para determinar oportunidades en competencias con polaridades bajas.

Universo y Muestra

La muestra fue tomada de un grupo de doce jefaturas de la Planta Quito, en toda la Planta trabajan 341 colaboradores. Se escogió a aquellos trabajadores que son jefes de área y autorizaron ser evaluados.

Unidad de Estudio

La unidad de estudio corresponde a siete de las doce Jefaturas de la Planta Quito que se dividen en áreas de producción y de apoyo.

Tipo de Muestra

Se tomará de todo el universo de empleados de la Planta Quito solo al grupo de jefaturas.

Criterios de Inclusión

- Jefaturas de la Planta Quito activos de la Empresa de grupo KFC.
- Autorización previa del trabajador.

Criterios de Exclusión

- Trabajadores que no autoricen formar parte del estudio.
- Trabajadores que no cumplen con los criterios de inclusión.
- Trabajadores que no se encuentren laborando al momento de realizar el estudio.

Cronograma de aplicación Duración: 18 semanas

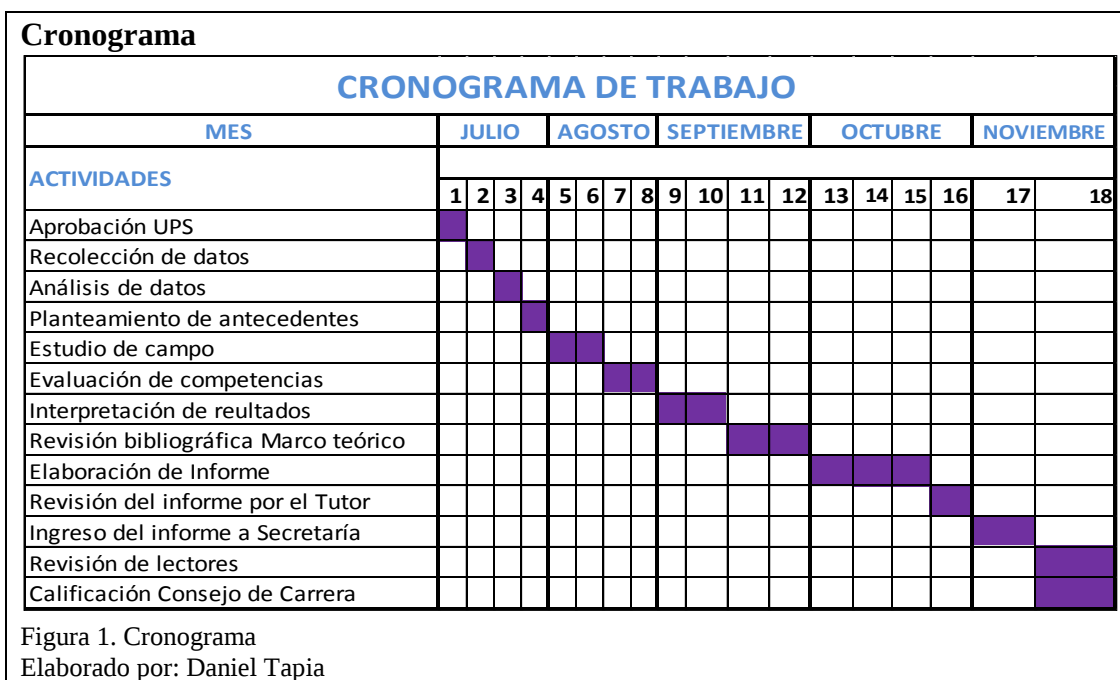


Tabla 1.
Presupuesto

Recursos		Presupuesto
Humanos	Evaluador	\$ 0,00
	Jefaturas de la Planta Quito	\$ 0,00
Materiales	Material de Oficina (5 meses)	\$ 200,00
	Membrecía anual Psicoweb (anuales)	\$ 1.000,00
	Impresiones del informe	\$ 40,00
TOTAL		\$ 1.240,00

Elaborado por: Daniel Tapia

5. Metodología de la sistematización

Organigrama de la Planta Quito

El organigrama se diseña en el programa de Windows Visio 2010. Actualmente el área de Recursos Humanos de planta es el encargado de administrar la información de manera confidencial.

Campo de acción: Se diseña el organigrama con jerarquización y por áreas de toda la planta. Este gráfico consta en el Anexo (1): Organigrama de la Planta Quito

Perfil Profesiograma

Este diseño de perfil fue incorporado en la organización el año 2014, bajo las normativas de reglamentación del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) Riesgo del Trabajo, tal como se muestra en el Anexo (2). Los perfiles de cada una de las jefaturas de la Planta Quito han sido elaborados por un equipo de Talento Humano en

el año 2014, convirtiendo a estos en un profesigramas. Campo de acción: Se capacita a todas las jefaturas de planta sobre la estructura del Profesigramas.

Perfil profesigramas				
		Descripción Funcional del Cargo, Perfil por Competencias y Profesigramas		CÓDIGO F.3.1.1. Revisión: 007
1. IDENTIFICACIÓN				
Compañía:	INT FOOD SERVICES CORP		Fecha de Vigencia - Aprobación:	
Marca:			Región:	SIERRA
Departamento:	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN		Ciudad:	QUITO
Área:	GESTIÓN AMBIENTAL		Lugar de Trabajo:	Planta Quito
Sectorial MRL:	JEFE DE DPTOS. TÉCNICOS PROPIOS A LA INDUSTRIA		Código Sectorial:	504151101203
Título del cargo:	JEFE		Horario:	08:00 a 18:00
Cargo del inmediato superior:	GERENTE DE PLANTA		Grado:	
Realizado por:	Belén Granja	Cargo: Generalista		
2. MISIÓN DEL CARGO				
Describir la razón principal del cargo indicando los principales objetivos respondiendo las siguientes preguntas: (¿Qué hace el cargo ? ¿ Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace?)				
Cumplir con el desarrollo ambiental en base a la legislación vigente implementando políticas, procedimientos con el fin de cumplir con lo establecido en la ley.				
3. ALCANCE DEL CARGO				
Indicar si el cargo es responsable de ventas, presupuesto, ingresos, activos, si tiene reportes directos o indirectos o algún reporte con contratistas				
Financiero Presupuesto, ventas, gasto incluido nómina, etc		No Financiero Número de reportes directos, indirectos y contratistas o proveedores.		
N/A		Directos 0	Indirectos 0	Contratistas Consultoras, Gestores.
4. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y MATRIZ DE COMPETENCIAS				
Describir las principales actividades y el objetivo o resultado que se espera de cada una, ordenar de acuerdo a la importancia indicando el porcentaje de tiempo de cada actividad. Conocimientos generales, destrezas y competencias.				
Funciones Esenciales	Porcentaje de tiempo	Conocimientos Técnicos	Competencias Dominantes (5)	Competencias Complementarias (2)
Realizar las actividades descritas en el plan de manejo ambiental	20%	Normativa ambiental vigente. Sistemas de gestión: calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional	Planificación y Organización	Astucia en relaciones interpersonales
Asegurar la realización de las auditorías ambientales	20%	Normativa ambiental vigente. Procesos de auditoría. Operación del negocio.	Seguimiento de Normas, procesos y procedimientos	
Supervisar el cumplimiento de actividades y objetivos del equipo de trabajo	20%	vigente. Operación del negocio.	Calidad en el producto del trabajo	
Gestionar todos los permisos y documentos ambientales que habiliten el funcionamiento de la Planta	20%	emas de gestión: calidad, ambien	Iniciativa	Empuje por Obtener resultados.
Desarrollar e implementar proyectos ambientales en beneficio de la sociedad	20%	Operación del negocio. Sistemas de gestión.	Impacto e Influencia	

Figura 2. Profesigramas
Fuente: Manual de perfiles
Elaborado por: Recursos Humanos

Revisión de Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias fue diseñado en base a los pilares fundamentales de la organización que están direccionados al giro de negocio de todas las marcas, estos son:

Diccionario de competencias

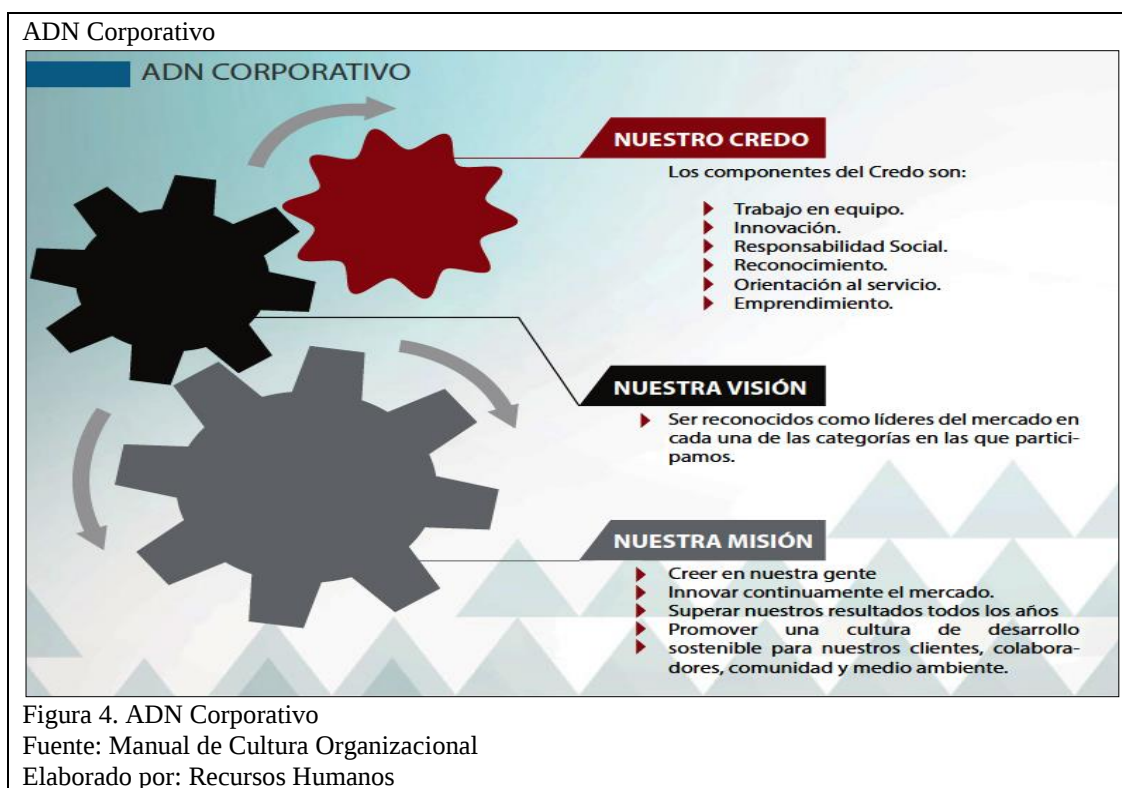
Talento Humano de Grupo KFC se encargó de levantar el diccionario por competencias en abril del 2013. Tomando en consideración bases teóricas de varios autores alineadas a la organización. Anexo (3).

Índice diccionario por Competencias

INDICE	
COMPETENCIAS COGNITIVAS 1. Habilidades Operativas 2. Habilidad para las ventas 3. Pensamiento Analítico 4. Resolución de problemas 5. Búsqueda y manejo de información 6. Visión de negocios	COMPETENCIAS INTERPERSONALES 17. Desarrollo de personas 18. Impacto e Influencia 19. Trabajo en Equipo 20. Habilidad para motivar a las personas 21. Comunicación 22. Astucia en relaciones Interpersonales 23. Habilidad para realizar presentaciones
COMPETENCIAS DE GESTIÓN 7. Manejo de conflictos 8. Iniciativa 9. Dirección de personal 10. Orientación hacia el cliente 11. Orientación hacia la calidad 12. Empuje por obtener resultados 13. Toma de decisiones 14. Planificación y organización 15. Seguimiento de normas, procesos y procedimientos 16. Administración de innovaciones	COMPETENCIAS PERSONALES 24. Accesibilidad 25. Ética y Valores 26. Aprendizaje al vuelo 27. Autoconocimiento 28. Autodesarrollo

Figura 3. Índice diccionario por competencias
Fuente: Diccionario por Competencias
Elaborado por: Recursos Humanos

Campo de acción: Se capacita a todas las jefaturas de Planta de la conceptualización del diccionario de competencias.



¿Qué son las competencias?

El perfil del cargo por competencias “es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.” (Alles, 2009, pág. 6).

Para complementar esta primera definición, el autor plante que:

Para la identificación, definición y construcción de las competencias, fundamentalmente con vistas a los procesos de formación, se realizan estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o comités

de trabajo, constituidos, idealmente, por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. (Irigoin & Vargas, 2005, pág. 40).

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Los colaboradores de una organización las aplican de manera integral a sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Lo anteriormente descrito, concuerdo con lo que sostiene el autor sobre las competencias, que “son conocimiento técnico inteligente, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones” (Fernández, 2015, pág. 3).

Lo importante de todas las definiciones puntualizadas, radica en que cada autor menciona los componentes fundamentales al conceptualizar una competencia. Estos se refieren a los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes que una persona debe tener para desempeñar una función específica dentro del ámbito laboral.

¿Qué tipos de competencias existen?

Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, entre las que se destacan las presentadas por Corvalán y Hawes (2005) y por Pereda y Berrocal (2005). En este sentido se propone la siguiente clasificación:

- Según el ámbito de aplicación, se divide en dos:

Las competencias generales se basan en la cultura organizacional y su filosofía está comprometida directamente con su misión y su visión, llamadas también competencias blandas, que están compuestas de conocimiento o destrezas transversales para cada puesto de trabajo.

Las competencias específicas son competencias técnicas o duras, integradas por conocimientos, habilidades y/o destrezas que son parte del perfil de selección y que pertenecen a cada puesto de trabajo de manera particular que determina un desempeño eficiente, por ejemplo el Ingeniero en alimentos debe conocer sobre Buenas prácticas de Manufactura (BPM).

- Según el dominio o área de aprendizaje las competencias se distribuyen en:

Cognitivas: son procesos mentales como la memoria o percepción, en el ámbito laboral hace referencia los conocimientos teóricos-conceptuales de una área determinada, fundamentales en la ejecución de las funciones de trabajo. Ejemplo: el Jefe de seguridad y Salud ocupacional debe conocer el Instrumento

Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo para la ejecución de sus labores diarias.

Instrumentales: son las destrezas y habilidades psicomotoras de la persona que ocupa un cargo específico que se manifiestan en la ejecución de tareas netamente prácticas. Ejemplo: el Supervisor de producción debe usar de manera adecuada el termómetro para mantener la vida útil de los productos alimenticios en una cadena adecuada de frío.

- **Actitudinales:** es el saber ser y actuar ante una situación determinada, compuesta intenciones, creencias y valores éticos, necesarios para el desempeño laboral, manifiesto tanto en el trabajo individual como en equipo. Ejemplo: el jefe de costos debe mantener su ética y reserva con la información y el manejo de precios de los productos.

¿Cómo se Construyen las Competencias Laborales?

Según los autores Corvalán y Hawes (2005), existen varias “metodologías” o procedimientos para la identificación y construcción de las competencias laborales. Las más conocidas son:

- El análisis funcional: es un procedimiento que consiste en descomponer o desglosar la descripción de un cargo, a partir de los fines de una institución. Este se utiliza para identificar las competencias propias del ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen (Catalano y otros, 2005).

- El análisis ocupacional: a diferencia del anterior, es un procedimiento que hace énfasis en la descripción de tareas o actividades que realizará el trabajador, las cuales se ordenan según el grado de complejidad.
- El análisis constructivista: es una estrategia que enfatiza la relación trabajo-entorno, por cuanto la construcción de las competencias se realiza en el mismo lugar de trabajo. Con este enfoque se descomponen los resultados esperados del ejercicio de la competencia (Arias, 2008, pág.53).

¿Cómo medir competencias?

Procedimientos de Observación

Se basan en la observación directa de los procedimientos que emplean los trabajadores al desarrollar ciertas actividades.

Los procedimientos o pautas de observación son las siguientes:

Listas de Cotejo o control o Check List

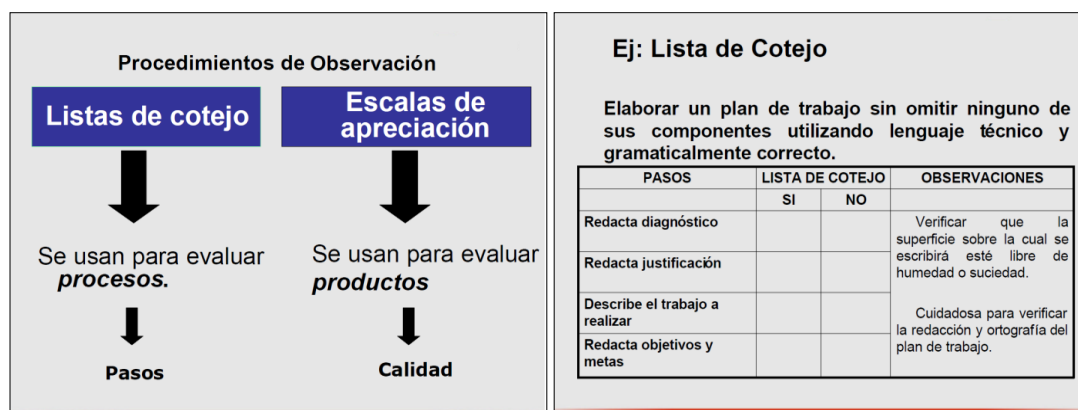


Figura 5. Lista de Cotejo o control o Check List
Fuente: Instrumento de evaluación por competencias
Elaborado por: Mitzy Ruiz

Escalas de calificación y apreciación

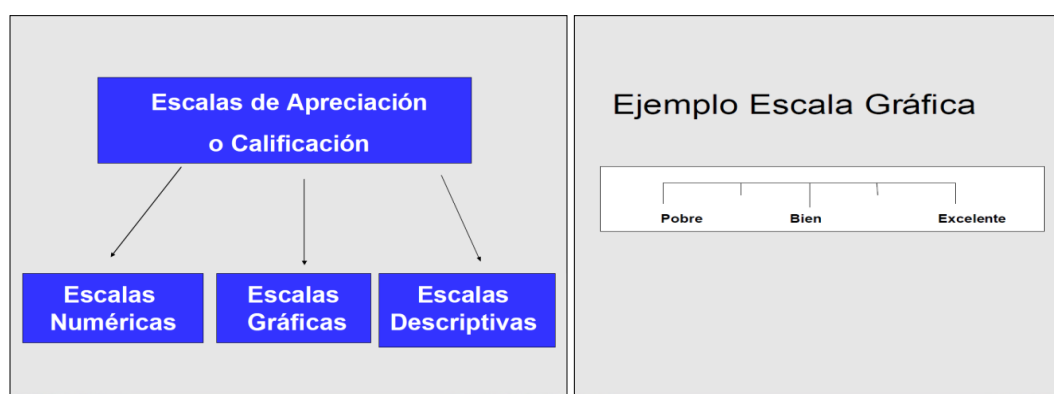


Figura 6. Escalas de calificación y apreciación
Fuente: Instrumento de evaluación por competencias
Elaborado por: Mitzy Ruiz

Escalas gráficas descriptivas

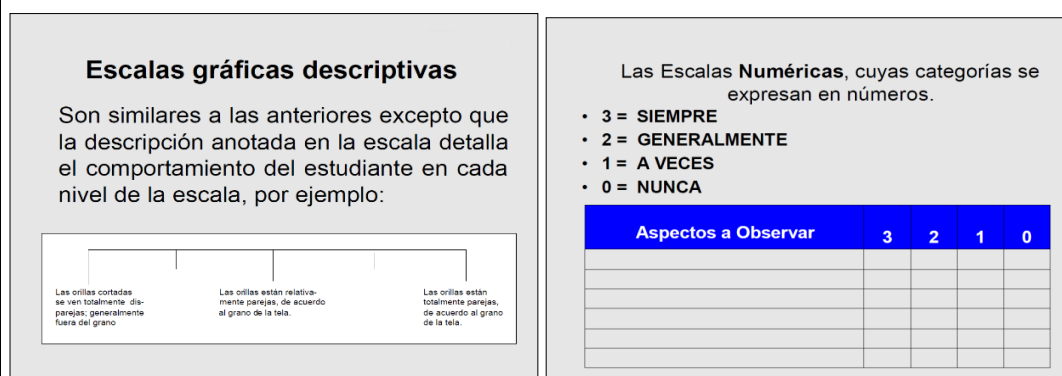


Figura 7. Escalas graficas descriptivas
Fuente: Instrumento de evaluación por competencias
Elaborado por: Mitzy Ruiz

Herramientas de evaluación por competencias Psicoweb LPC

El resultado de las consultas bibliográficas nos puso de manifiesto que los líderes buscan cada vez más formar equipos con personal que les sea complementario. Esto significa que prefieren contar con empleados que posean cierto grado de iniciativa, influencia, autonomía, determinación, autoconciencia y automotivación, entre otras cualidades, que les permitan constituir equipos exitosos. Sin embargo, no todos los líderes son capaces de identificar el potencial de su gente, y de esta necesidad nace esta herramienta.

Método para la elección de escalas

La hora de elegir cuáles son los aspectos que más se necesitan en los candidatos a un puesto, se hizo un sondeo sobre lo que los empresarios o directivos esperan de quienes van a contratar, determinando que no solo basta que las personas estén mejor preparadas académicamente, sino que además, se centran en cómo responden ante las exigencias de un mundo cambiante, su capacidad de adaptación, tanto a personas como a procesos, la rapidez de aprendizaje y la facilidad para trabajar en equipo y eso es parte del potencial que cada persona posee y que hay que descubrir. Es necesario que las personas sepan aplicar los conocimientos que tienen, que involucren su ser o su esencia en lo que hacen y que, además, su conducta esté fundamentada en valores éticos y morales.

Para el desarrollo del presente instrumento, la literatura vigente nos proporcionó el marco teórico adecuado para la identificación de las principales

características de las competencias más requeridas en este mundo globalizado. Es así que, aunque algunas escalas puedan ser similares, puesto que todas miden liderazgo, el concepto varía en función del nivel que se esté evaluando: inicial, intermedio y gerencial.

Para esto, se adoptó la “teoría tipológica de competencias” que distingue las competencias de acuerdo al nivel jerárquico “específicas”, al área o familia de puestos “particulares”, al puesto “distintivas”, por el dominio de una tarea “técnica”, por sus componentes actitudinales “gestión” y, finalmente, por la forma o procedimiento al hacer las cosas “metodológicas”.

Las escalas que se eligieron para ser validadas; es decir, si miden lo que pretenden medir, se tomaron en base a las necesidades que las organizaciones tienen sobre las personas y salen del perfil de competencias del manual de funciones donde también deben constar las transversales que estarán ocupando cargos de liderazgo. De su experiencia práctica, los autores identifican las competencias más requeridas para asegurar el éxito de las personas en su puesto de trabajo. Esta evaluación es igualmente aplicable en empresas que ya tengan implementado el sistema de Gestión por Competencias, como en aquellas que desean iniciarse en él, a través de la selección de su personal.

Las competencias se dividen, partiendo de este concepto, en lo que la persona sabe “conocimientos”, en lo que sabe hacer “habilidades”, en la forma que lo realiza “actitudes” y en los pilares en donde se fundamenta su ser “valores”.

En la gestión por competencias, nada queda al azar: exploramos las características de aquellos que ocuparán un puesto específico “líder inicial”, de los que ya ocupan un puesto de jefatura “líder intermedio” y evaluamos si es capaz de asumir mayores responsabilidades directivas y de planificación “gerencial”.

Esto se apoya en lo que asegura Martha Alles (2009) “Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como de nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee.”

Categorización y conceptualización de las escalas

Este apartado explica el por qué se eligieron estos grandes grupos para aglomerar las competencias a explorar. Primero se pensó en los requerimientos de las empresas acerca de lo que necesitan de los miembros que llegarán a formar parte de la organización. Luego se agruparon quedando de la siguiente forma:

Valores:

La consideración de iniciar con las competencias que miden valores se debió a que estos son los pilares que sostienen la conducta. A diferencia de las evaluaciones tradicionales aquí se ubica al sujeto en situaciones prácticas y reales, en contextos con los cuales se enfrenta a diario en su vida laboral.

Inteligencia Emocional:

De acuerdo con Goleman, no es tan importante cuánto sabe una persona, cuántos conocimientos ha acumulado, sino cómo los aplica, como resuelve situaciones y con qué facilidad supera situaciones difíciles. Por esa razón, nos interesa más saber cómo es la relación interna, el grado de aceptación que una persona tiene de sí mismo, ya que de esa forma se sabrá cómo se relacionará a las demás. La parte emocional es el motor más importante en el ser humano y depende de cuán evolucionado esté así serán sus metas, sus aspiraciones y el resultado de su trabajo.

Competencias Transversales:

Este término fue una idea propia de los autores para denominar aquellas competencias que, si bien es cierto, no son concluyentes para el anhelado éxito en el puesto de trabajo, son las que al estar presentes le agregan valor a las ya existentes, estas competencias se las conoce como las genéricas es decir que son para todos los colaboradores de la empresa y por esta razón deben ser evaluadas cada cierto tiempo.

Competencias Específicas:

Estas competencias agrupan aquellas indispensables en el puesto de trabajo y que definitivamente le aseguran el éxito a la persona que las tiene. Algunas que aparecen en este grupo son totalmente novedosas y, si bien han estado presentes en los líderes, no habían sido conceptualizadas.

Cabe recalcar que estas pruebas han seguido estándares de calidad y validez, en los que sus baremos han sido parametrizados para cada país.

La confiabilidad del sistema, es alta, pues se han establecido por APA (American Psychological Association).

Evaluación de competencias laborales

Se han establecido cuatro niveles de competencias por evaluar:



Figura 8. Nivel de competencias operativas

Fuente: Psicoweb

Elaborado por: Nexos Talent

Nivel de competencias a niveles de mandos medios

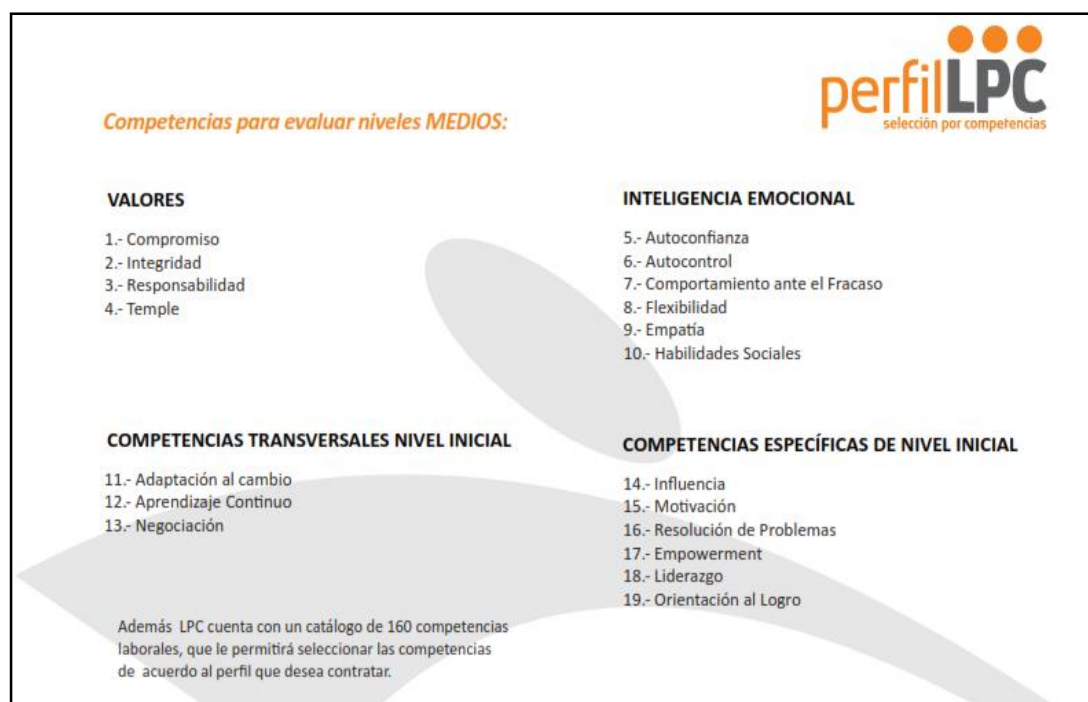


Figura 9. Nivel de competencias a niveles de mandos medios

Fuente: Psicoweb

Elaborado por: Nexos Talent

Nivel de competencias Ejecutivo

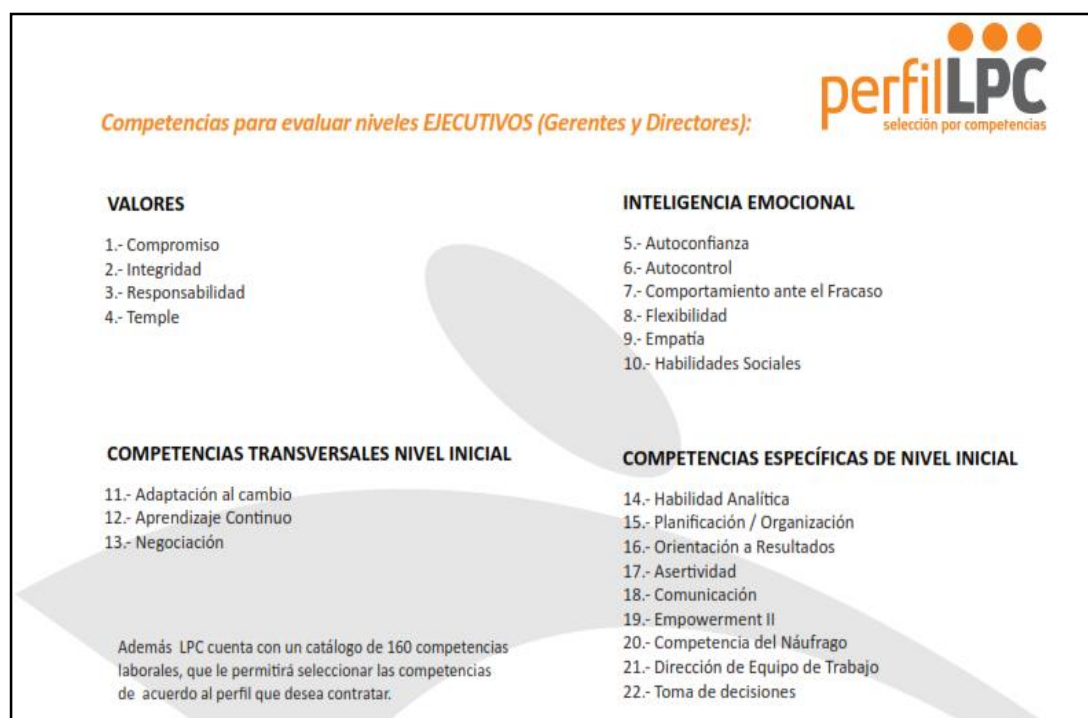


Figura 10. Nivel de competencias Ejecutivo

Fuente: Psicoweb

Elaborado por: Nexos Talent

Nivel de competencias Comerciales

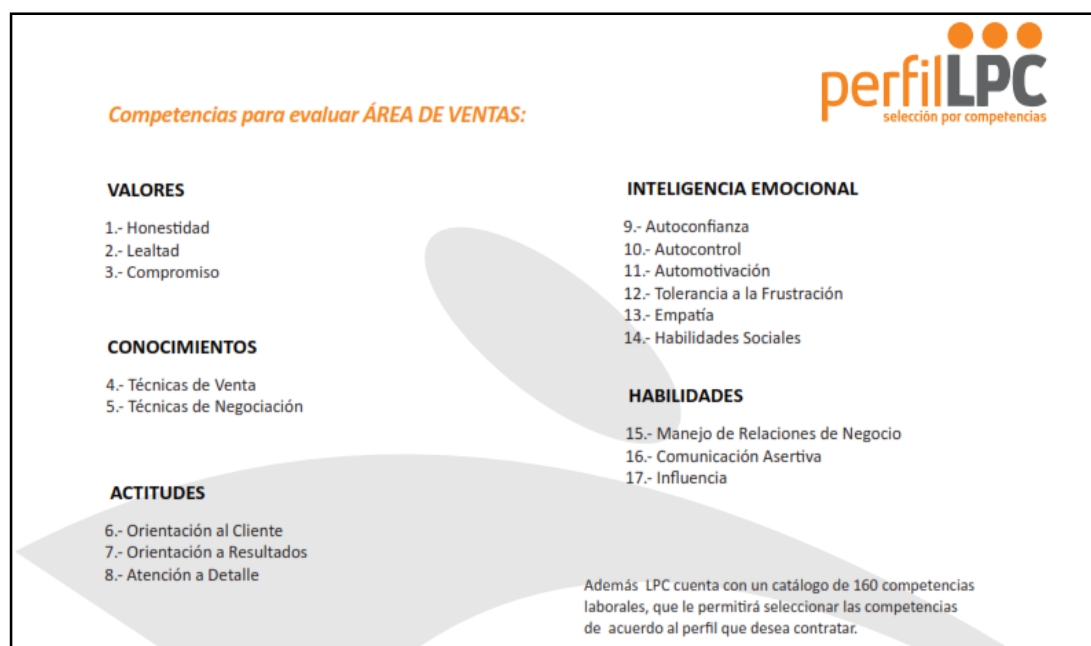
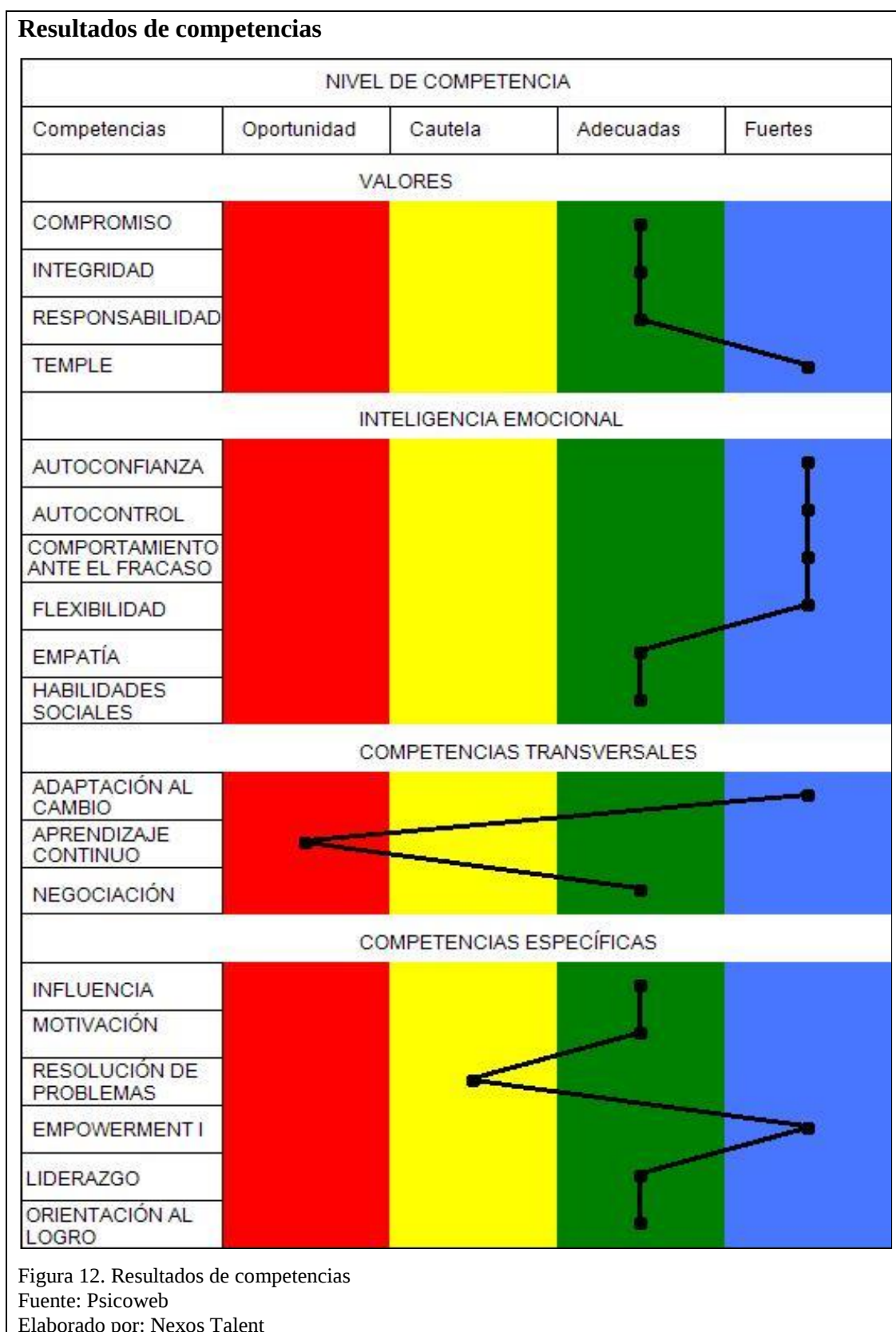


Figura 11. Nivel de competencias comerciales

Fuente: Psicoweb

Elaborado por: Nexos Talent

Ejemplo gráfico de resultados:



Interpretación de resultados del Nivel Ejecutivo

Valores

Compromiso:

Es identificarse con la cultura y filosofía de la empresa, alineado al cumplimiento de su misión, visión y objetivos; incita a los demás a apropiarse del desarrollar de ese mismo compromiso. Asume con responsabilidad su trabajo comprometido fielmente con la calidad y mejora continua en todo lo que realiza.

Integridad:

Actúa en consonancia con sus palabras, reconoce sus errores ante los demás, es franco, fidedigno y leal. Respects la confidencialidad siempre que no tenga que ir en contra de sus valores.

Responsabilidad:

Cumple sus compromisos a cabalidad, desempeña sus funciones con dedicación, asume las expectativas de todo lo que se espera de él en su posición, así como las posibles consecuencias de sus actos.

Temple:

Es enérgico aún frente a las dificultades, admite sus errores y busca soluciones adecuadas que agreguen valor a su conducta, corrigiendo problemas desafiantes para su futuro.

Autoconfianza:

Cree en sus capacidades y se antepone al fracaso, su autoestima es alta, por lo que puede emprender cualquier proyecto o idea, pues concibe la idea de logro y éxito como parte de sí mismo. Es positivo y equilibrado.

Inteligencia emocional:

Es la habilidad para expresar sus emociones de manera precisa y receptiva. Puede generar a partir de sus sentimientos comprensión y conocimiento de las emocionalidades de los demás a través de una buena comunicación, y así aceptar a otros con sus particularidades.

Autocontrol:

Domina efectivamente sus emociones y responde constructivamente ante situaciones difíciles. Experimenta emociones fuertes, pero mantiene la calma y controla de forma consciente sus impulsos y sentimientos, no pierde la compostura.

Evita emociones negativas que afecte directamente a las personas con las que trabaja en su entorno en momentos de estrés.

Comportamiento ante el fracaso:

Posee la capacidad para sobreponerse inmediata ante las situaciones frustrantes, con una actitud resiliente, sin daños emocionales. Tiene una buena imagen de sí mismo y sabe que puede salir adelante.

Flexibilidad:

Se adapta con facilidad a trabajar con diversidad de personas, mantiene una buena actitud sobre sus objetivos o acciones, responde con rapidez a los cambios organizacionales. Es receptivo a toda opinión diferente a la suya y promueve cambios enfocado a situaciones cambiantes.

Empatía:

Posee la capacidad de percibir los estados emocionales de los demás desde su propia perspectiva. Involucra la disposición para escuchar y sugerir respecto de los sentimientos y opiniones ajenas sin juzgar, para luego tomar acciones adecuadas de ayuda sobre el momento que vive el otro sujeto.

Habilidades sociales:

Se relaciona de manera adecuada con otras personas, se interesa por comprender el punto de vista de los demás, sin críticas, controlando sus emociones aunque se encuentre en desacuerdo, confía en sí mismo y busca la manera de comunicarse adecuadamente con los otros. Implica la habilidad para negociar y buscar soluciones.

Competencias transversales

Adaptación al cambio:

Posee mentalidad abierta y versatilidad en su comportamiento para adaptarse con el fin de lograr determinados objetivos, utilizando estrategias propias a corto, mediano y largo plazo, por lo que se mantiene sistemáticamente pendiente de su entorno interno y externo por los cambios que pudieran producirse.

Aprendizaje continuo:

Es reconocido como un experto en su área y medio donde actúa; comparte sus conocimientos y experiencia, es considerado un agente de cambio, que propaga ideas y novedades.

Negociación:

Cuenta con la capacidad de llegar a acuerdos satisfactorios mutuos, creando un ambiente adecuado para generar compromisos, reconocidos por otros; resuelve problemas de otras unidades, facilita crear estrategias por cada negociación y sabe comprender el manejo adecuado de técnicas y herramientas que le ayudan a conciliar acuerdos comunes.

Competencias específicas

Habilidad analítica:

Posee la capacidad de realizar análisis lógicos, identificación de problemas, y reconoce la información significativa. Capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, para establecer vínculos relevantes entre datos numéricos y conceptuales para toma de decisiones acertadas.

Planificación/Organización:

Tienen la capacidad de proyectar sus acciones para la obtención de sus objetivos, anticipándose a situaciones críticas o posibles problemas con un gran número de variables. De la misma manera establece plazos y recursos para la realización de actividades de manera eficiente, definiendo prioridades, controlando la calidad y verificando la información para asegurarse que se ha ejecutado las acciones previstas.

Orientado a resultados:

Actúa con el fin de sobrepasar sus objetivos, superando los estándares de desempeño y tiempos establecidos, fijados para sí mismo o para otros. Es perseverante para superar obstáculos y se esfuerza incansablemente por finalizar sus proyectos, es realista y desafiante. Utiliza indicadores de gestión para evaluar los resultados obtenidos.

Asertividad:

Se siente libre de expresar pensamientos y sentimientos, por que busca el equilibrio entre la forma de ser de los demás y la suya. Genera confianza por que las personas saben que la forma de actuar es acorde a su forma de pensar. Es respetuoso y sabe decir “sí” o “no” cuando la situación lo amerita. No es sarcástico, ni manipulador.

Comunicación:

Es considerado un interlocutor confiable y hábil para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Sabe comunicar efectivamente los mensajes que transmite, es claro y conciso.

Empowerment II:

Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo en sus colaboradores, facilitando experiencias y conocimientos que contribuyan al desarrollo de las personas bajo su cargo.

Competencia del náufrago:

Toma decisiones estratégicas y define objetivos, genera planes de acción. Aunque preferiría no estar en situaciones difíciles en su trabajo, se mueve cómodamente en ellas.

Dirección de equipos de trabajos:

Plantea objetivos estratégicos a mediano plazo, brinda su apoyo cuando el grupo de trabajo lo considera necesario. Identifica a las personas potenciales y con talento, logrando una comunicación asertiva y efectiva.

Toma de decisiones:

Tiene dificultad para tomar decisiones, examina detenidamente toda la información que posee, pero ninguna logra darle el criterio para decidir qué hacer, retardando algunas veces negocios importantes por su falta de asertividad. Lo invade un temor latente a equivocarse.

Recomendación: Detrás del telón, podría haber una inseguridad disfrazada al fracaso, a equivocarse por la misma falta de criterio. Esto ocasiona retrasos en los proyectos o procesos de la empresa o de su departamento. Probablemente haya tenido malas experiencias al respecto pero no ha logrado superarla. Corroborar con la competencia Comportamiento ante el fracaso, de no haber relación explorar más en la entrevista por competencias. Luego de eso tomar una mejor decisión.

6. Preguntas claves

¿Cómo apareció este proyecto?

Este proyecto de intervención es iniciativa del departamento de Recursos Humanos como base fundamental de un plan macro de retención en todo el Grupo KFC.

¿Quiénes participaron?

Participan en primera línea el departamento de Recursos Humanos con la creación de herramientas y planificación, en segunda línea el evaluador del proyecto de intervención y como tercera línea los participantes que son todas las jefaturas de la Planta Quito.

¿Cómo se involucraron los beneficiarios en el proyecto?

Los participantes de las evaluaciones han sido comunicados en una reunión con la Gerencia de la planta. En este espacio, se les transmitió el objetivo principal del proyecto que busca el compromiso de trabajar en la mejora continua de las competencias en los líderes de área.

Preguntas interpretativas:

¿Cómo se estructura el vínculo en la evaluador y evaluado?

Dentro de un espacio privado el evaluador comunica la metodología de la evaluación, el tiempo que lleva realizarla y cuál es el objetivo. En una nueva reunión se presentan los resultados obtenidos y se trabaja con el diccionario de competencias, explicando claramente la definición de cada competencia. Posterior a esto, los resultados pasan a ser parte del resultado general de los evaluados.

¿Cómo se organiza la participación de las evaluaciones?

La organización tuvo el apoyo de la Gerencia y Recursos Humanos se encargó de agendar el día y la hora de la reunión de inicio a cada jefe de área. Luego, cada jefe tenía asignado un usuario y contraseña para que realice la evaluación en un tiempo apropiado en sus casas.

¿Cómo ha mejorado las relaciones de los evaluados con la Planta?

Después de que cada evaluado revisó los resultados de sus competencias mostraron interés en mejorar. Muchos de ellos se plantearon planes de acción personales para optimizar sus puntos débiles; sin embargo, la empresa tiene como objetivo brindar herramientas que potencialicen estas habilidades.

Preguntas de cierre:

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

La apertura es una de las características importantes de cada uno de los evaluados, al ser la primera vez que tenían acceso a los resultados de sus competencias se mostraron sorprendidos de las oportunidades que pueden tener de mejorar.

¿Cuál sería el impacto del proyecto en la planta?

El proyecto de tener como plan de acción un desarrollo de competencias, ha tomado una identificación importante como beneficio para los evaluados que participaron. Cada uno agradece que la empresa se preocupe por su crecimiento profesional.

¿Cuál es el impacto observado a nivel individual y colectivo?

El principal impacto individual es el mejoramiento de actitud hacia los demás compañeros y sus equipos de trabajo. Los evaluados toman más en cuenta la parte sensible de cada trabajador; no obstante, aún hay evaluados que no han dado una mejora significativa. En la parte colectiva es importante resaltar que existe un mejor clima laboral entre las áreas y se nota una mejor consideración de la gestión que realiza cada una de las áreas de la planta Quito del Grupo KFC.

7. Organización y procesamiento de la información

Esta evaluación se aplicó a siete jefes de las siguientes áreas: Seguridad y Salud Ocupacional, Auditoría, Desarrollo de Productos, Contabilidad, Costos, Sistemas y Producción.

Los resultados obtenidos pueden verse en el Anexo (5), en los cuadros de la evaluación generados a través del programa Psicoweb se identifican las competencias específicas de cada perfil y se ponderan en un cuadro general de resultados.

Se ha creado un cuadro donde se detalla los datos principales de los evaluados el cual permitirá relacionar para la interpretación de los resultados.

8. Análisis de la información

Inicialmente, se organiza la información que la empresa ya ha conseguido como organigrama, perfiles o profesiograma, diccionario de competencias todo esto tiene como esencia la misión, la visión y los valores institucionales, posterior a esto se plantea el objetivo del proyecto de intervención y se organiza el grupo de evaluados, la empresa determina utilizar una herramienta de evaluación llamada Psicoweb LPC, se toma las evaluaciones a cada jefatura de la Planta de producción de la ciudad Quito. Una vez obtenidos los resultados se analizan los resultados y se responden los objetivos planteados inicialmente como aporte final se plantean alternativas para mejorar las competencias laborales específicas.

Cuadro de análisis de variables de los datos de las jefaturas evaluadas

Tabla 2.
Variables de la evaluación

Variables	Operacionalización	Naturaleza de las Variables	Categoría	Indicador	Resultados	
	(Definición de Variables)					
					HOMBRES	MUJERES
Sexo	Características biológicas que definen al sujeto	Cualitativo	1. Masculino	Proporción	6	2
			2. Femenino			
					36 a 45 años	46 o más
Edad	Edad del evaluado en años según la fecha de nacimiento al día de la evaluación	Cuantitativa	1. 18 a 25 años	Proporción por cada intervalo	8	0
			2. 26 a 35 años			
			3. 36 a 45 años			
			4. 46 o más			
					Tiene	No tiene
Pareja	Condición de la persona tiene o no una pareja al momento de la encuesta	Cualitativo	1. Si	Proporción	3	5
			2. No			
					SI	NO
Hijos	Característica del sujeto que determina si tiene o no hijos	Cualitativa	1. Si	Proporción	5	3
			2. No			
					> 12 meses	< 13 meses
Tiempo de Trabajo	Periodo transcurrido desde que el empleado ingreso a trabajar a la empresa hasta la fecha	Cualitativa	1. > 12 meses	Proporción por cada intervalo	2	6
			2. < 13 meses			
					Tercer nivel	Cuarto Nivel
Nivel Académico (Título)	Títulos académicos obtenidos por el encuestado hasta el momento	Cualitativa	2. Tercer Nivel	Proporción	4	4
			3. Cuarto Nivel			

Fuente: Datos de nómina
Elaborado por: Daniel Tapia

Tablas de resultados:

Tabla 3.
Resultado 1

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
1	VALORES	COMPROMISO				1	71,59%	RECOMENDADO CON RESERVA
		INTEGRIDAD				1		
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA	1					
		AUTOCONTROL				1		
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO				1		
		FLEXIBILIDAD			1			
		EMPATÍA				1		
		HABILIDADES SOCIALES			1			
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO				1		
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	APRENDIZAJE CONTINUO				1		
		NEGOCIACIÓN	1					
		HABILIDAD ANALÍTICA	1					
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN		1				
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS			1			
		ASERTIVIDAD	1					
		COMUNICACIÓN	1					
		EMPOWERMT II			1			
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO		1				
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES		1				
TOTAL			5	3	5	9		

Fuente: Resultado de evaluaciones
Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 4.
Resultado 2

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
2	VALORES	COMPROMISO				1	84,09%	CONTRATABLE
		INTEGRIDAD				1		
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA				1		
		AUTOCONTROL			1			
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO			1			
		FLEXIBILIDAD	1					
		EMPATÍA				1		
		HABILIDADES SOCIALES			1			
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO			1			
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	APRENDIZAJE CONTINUO			1			
		NEGOCIACIÓN				1		
		HABILIDAD ANALÍTICA			1			
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN		1				
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS				1		
		ASERTIVIDAD				1		
		COMUNICACIÓN				1		
		EMPOWERMT II				1		
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO			1			
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES			1			
TOTAL			1	1	9	11		

Fuente: Resultado de evaluaciones
Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 5.
Resultado 3

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
3	VALORES	COMPROMISO	1				71,59%	RECOMENDADO CON RESERVA
		INTEGRIDAD			1			
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE			1			
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA	1					
		AUTOCONTROL				1		
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO			1			
		FLEXIBILIDAD			1			
		EMPATÍA			1			
		HABILIDADES SOCIALES				1		
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO			1			
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	APRENDIZAJE CONTINUO			1			
		NEGOCIACIÓN				1		
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	HABILIDAD ANALÍTICA			1			
		PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN		1				
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS			1			
		ASERTIVIDAD	1					
		COMUNICACIÓN	1					
		EMPOWERMT II				1		
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO				1		
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES			1			
TOTAL			4	1	11	6		

Fuente: Resultado de evaluaciones

Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 6.
Resultado 4

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
4	VALORES	COMPROMISO				1	78,95%	CONTRATABLE
		INTEGRIDAD			1			
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA	1					
		AUTOCONTROL				1		
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO			1			
		FLEXIBILIDAD				1		
		EMPATÍA				1		
		HABILIDADES SOCIALES	1					
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO				1		
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	APRENDIZAJE CONTINUO				1		
		NEGOCIACIÓN			1			
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	HABILIDAD ANALÍTICA	1					
		PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN				1		
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS			1			
		ASERTIVIDAD			1			
		COMUNICACIÓN				1		
		EMPOWERMT II				1		
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO			1			
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1					
		TOMA DE DECISIONES		1				
TOTAL			4	1	6	11		

Fuente: Resultado de evaluaciones

Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 7.
Resultado 5

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
5	VALORES	COMPROMISO				1	80,68%	CONTRATABLE
		INTEGRIDAD			1			
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA				1		
		AUTOCONTROL				1		
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO		1				
		FLEXIBILIDAD				1		
		EMPATÍA				1		
		HABILIDADES SOCIALES				1		
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO				1		
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	APRENDIZAJE CONTINUO			1			
		NEGOCIACIÓN				1		
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	HABILIDAD ANALÍTICA			1			
		PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	1					
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS				1		
		ASERTIVIDAD		1				
		COMUNICACIÓN	1					
		EMPOWERMT II				1		
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO			1			
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES		1				
TOTAL			2	3	5	12		

Fuente: Resultado de evaluaciones
Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 8.
Resultado 6

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
6	VALORES	COMPROMISO				1	89,77%	CONTRATABLE
		INTEGRIDAD			1			
		RESPONSABILIDAD			1			
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA				1		
		AUTOCONTROL				1		
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO		1				
		FLEXIBILIDAD				1		
		EMPATÍA				1		
		HABILIDADES SOCIALES		1				
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	ADAPTACIÓN AL CAMBIO				1		
		APRENDIZAJE CONTINUO				1		
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NEGOCIACIÓN				1		
		HABILIDAD ANALÍTICA				1		
		PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN				1		
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS			1			
		ASERTIVIDAD				1		
		COMUNICACIÓN				1		
		EMPOWERMT II				1		
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO				1		
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES			1			
TOTAL			0	2	5	15		

Fuente: Resultado de evaluaciones
Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 9.
Resultado 7

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
7	VALORES	COMPROMISO				1	75,00%	CONTRATABLE
		INTEGRIDAD			1			
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA				1		
		AUTOCONTROL	1					
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO		1				
		FLEXIBILIDAD			1			
		EMPATÍA				1		
		HABILIDADES SOCIALES		1				
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO				1		
		APRENDIZAJE CONTINUO			1			
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NEGOCIACIÓN		1				
		HABILIDAD ANALÍTICA			1			
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	1					
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS			1			
		ASERTIVIDAD				1		
		COMUNICACIÓN				1		
		EMPOWERMT II		1				
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO				1		
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES		1				
	TOTAL		2	5	6	9		

Fuente: Resultado de evaluaciones
Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 10.
Resultado 8

EVALUADOS	BLOQUE	COMPETENCIAS	OPORTUNIDAD	CAUTELA	ADECAUDAS	FUERTES	NIVEL DE COMPETENCIA CON EL PERFIL	OBSERVACIÓN
8	VALORES	COMPROMISO				1	82,95%	CONTRATABLE
		INTEGRIDAD				1		
		RESPONSABILIDAD				1		
		TEMPLE				1		
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA	1					
		AUTOCONTROL				1		
		COMPORTAMIENTO ANTE EL FRACASO				1		
		FLEXIBILIDAD				1		
		EMPATÍA			1			
		HABILIDADES SOCIALES				1		
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	ADAPTACIÓN AL CAMBIO			1			
		APRENDIZAJE CONTINUO	1					
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NEGOCIACIÓN		1				
		HABILIDAD ANALÍTICA				1		
		PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN				1		
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS				1		
		ASERTIVIDAD				1		
		COMUNICACIÓN			1			
		EMPOWERMT II			1			
		COMPETENCIAS DEL NAUFRAGO			1			
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			1			
		TOMA DE DECISIONES			1			
	TOTAL		2	1	7	12		

Fuente: Resultado de evaluaciones
Elaborado por: Daniel Tapia

Tabla 11.
Datos generales sobre las competencias bajas

BLOQUE	COMPETENCIAS	CANTIDAD EN POLO BAJO U OPORTUNIDAD	PORCENTAJE
VALORES	COMPROMISO	1	13%
INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONFIANZA	4	50%
	FLEXIBILIDAD	1	13%
	HABILIDADES SOCIALES	1	13%
	AUTOCONTROL	1	13%
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NEGOCIACIÓN	1	13%
	APRENDIZAJE CONTINUO	1	13%
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	HABILIDAD ANALÍTICA	2	25%
	ASERTIVIDAD	2	25%
	COMUNICACIÓN	3	38%
	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1	13%
	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	2	25%

Fuente: Resultado de evaluaciones
 Elaborado por: Daniel Tapia

Segunda parte

1. Justificación

La Organización en general busca fortalecer los diferentes frentes del giro del negocio, el frente operativo donde se encuentra la fuerza de trabajo de atención en restaurantes, la parte administrativa que son los departamento de apoyo y planificación, la empresa tiene dos plantas una quito y una en la ciudad de Guayaquil donde se producen alimentos semielaborados para abastecer a los locales a nivel nacional. Este trabajo de intervención fue aprobado para realizarse en la Planta de la ciudad de Quito siendo un plan de acción de los directivos de la organización para mejorar el liderazgo y la administración de los equipo de producción, también, en los dos últimos año la empresa busca generar un mejor índice de retención en sus empleados de cada área.

El proyecto de intervención generó varias reacciones de las jefaturas en el ámbito organizacional, el proceso que se ha planificado para la intervención es tomar una evaluación por medio de la herramienta Psicoweb LPC que fue aprobada por los directivos de la del grupo KFC y evaluar a las jefaturas de la Planta Quito así descubrir las competencias laborales específicas que deben ser desarrolladas, en este proyecto se plantea algunas propuestas como alternativas para que se cree un plan de desarrollo individual y colectivo de las jefaturas de la planta de producción.

Los objetivos fueron planteados bajo dos variables, la primera identificar las competencias laborales de la planta de producción de Grupo KFC Quito y proponer

alternativas para el desarrollo de competencias específicas para las jefaturas en el año 2016.

Después de que cada evaluación se revisó los resultados de competencias con cada jefatura donde mostraron interés en mejorar, muchos de ellos se plantearon planes de acción inmediatos perfeccionar las oportunidades encontradas en sus competencias. Se debe resaltar la apertura de cada uno de los evaluados, al ser la primera vez que participaban de una evaluación organizacional se mostraron sorprendidos por el apoyo y esfuerzo que la empresa estaba invirtiendo en cada uno, al revisar sus resultados de competencias se sintieron más comprometidos con la empresa y con su equipos para mejorar las oportunidades que encontraron. Cada jefatura agradeció a la empresa por preocuparse de su crecimiento profesional.

El principal impacto individual es el mejoramiento de actitud hacia los demás compañeros y sus equipos de trabajo. Los evaluados toman más en cuenta la parte sensible de cada trabajador; no obstante, aún hay evaluados que no han dado una mejora significativa. En la parte colectiva es importante resaltar que existe un mejor clima laboral entre las áreas y existe una mejor consideración de la gestión que realiza cada una de las áreas de la planta Quito del Grupo KFC.

Este informe tiene como resultado final presentar el grupo de competencias que deben mejorar en las jefaturas. Por esta razón, el proyecto expone los aspectos de la organización en la práctica, las herramientas, específicamente la etapa de ejecución de la evaluación Psicoweb LPC por competencias y los resultados obtenidos. La práctica fue direccionada a que los directivos de la Planta quiénes pueden tomar esta

información y planificar planes de acción que fortalezcan las competencias de los jefes de la planta de producción de Grupo KFC Quito, con la visión de encontrar un apuntado plan de desarrollo organizacional.

2. Caracterización de los beneficiarios

Este estudio estuvo dirigido a las jefaturas de la Planta de Producción de Grupo KFC Quito, la participación en las evaluaciones fueron tomadas con la aprobación de cada participante, demostraron interés en el proceso de evaluación, generando una expectativa sobre los resultados. Los principales avances que se identificaron fue la aceptación de competencias débiles que pueden ser desarrolladas por medio de un previo diagnóstico y un planteamiento de objetivos individuales y colectivos para alcanzar un liderazgo equitativo. Una herramienta de evaluación de competencias blandas ayudará a obtener resultados por medio de indicadores que categoricen el nivel de cada competencia para potencializar a los líderes de la organización, esto se puede lograr planteando planes de acción de buenas prácticas directivas.

3. Interpretación

La experiencia que se obtuvo en esta intervención generó un impacto interesante en la cultura de la Planta Quito, las jefaturas empezaron a demostrar un desarrollo empírico desde su personalidad hacia sus colaboradores y los equipos de áreas que trabajan directamente, de cierta manera, influyeron en compartir un ambiente laboral más cordial, donde se entendía mejor el trabajo del otro y se comprende el trabajo bajo presión que lleva cada área.

En años anteriores la Planta Quito había sufrido por varios cambios estructurales en las áreas y la rotación de personal generaba un efecto negativo para consolidar los equipos, se han venido generando planes de acción desde las Gerencias y podría decirse que hasta este año se ha encontrado un equilibrio significativo en los líderes de las áreas.

Un efecto negativo que pudo observar en el proceso de intervención es que en varias jefaturas les costaba aceptar las oportunidades que daba como resultado las evaluaciones, siempre en cualquier cambio existe una resistencia, sin embargo, me reuní con cada uno para ahondar en cada resultado y explicar que al ser una oportunidad de desarrollo de habilidades solamente se la puede medir por medio de una evaluación y comprender el camino de desarrollo.

Dentro de las herramientas que la empresa contaba fueron elementos importantes para el rápido avance de esta intervención, la visión, misión, valores, los perfiles o profesigramas, el diccionario de competencias y sobre todo la apertura de adquirir la herramienta Psicoweb LPC para las evaluaciones.

4. Principales logros del aprendizaje

¿Cuáles fueron las experiencias aprendidas?

Dentro de todo el tiempo que duró la aplicación de este proyecto, la principal lección para aprender es que los trabajadores necesitan de herramientas que identifiquen el punto de partida de un plan de desarrollo de competencias.

¿Qué es lo que se asimiló con el proyecto?

El aprendizaje fue el entablar una relación directa con el trabajador y encontrar la mejor manera ayudar a fortalecer competencias, todos tuvieron el compromiso de mejorar.

¿Cómo ayudó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?

Experiencias positivas

- Desde el ámbito académico, los conceptos de competencias son la guía fundamental para ejecutar este plan inicial de desarrollo.
- Desde el ámbito laboral, todas las jefaturas se apegaron a una nueva conceptualización de competencias que permitió dar un significado diferente al que tenían normalmente.

Experiencias negativas.

- Existen varios autores que interpretan de diferente manera la estructura de los tipos de competencias y esto puede llevar a mezclar conceptos.
- No a todos los trabajadores les gusta ser evaluados en la organización, porque tienen miedo a ser calificados de cualquier manera.

¿Qué se seguirá igual?

- Trataría que todos los trabajadores que ocupan cargos estratégicos tengan un plan de desarrollo enfocado en competencias.

¿Qué cambiaría?

- Cambiaría la mentalidad de varios líderes que no ven a las competencias laborales como importantes para la organización.

¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

El producto final son las evaluaciones de competencias que evidencian todas las competencias bajas que tiene cada jefatura como oportunidad de desarrollo.

¿Cuáles fueron los objetivos planteados y logrados?

El objetivo general fue: Identificar las competencias laborales de la planta de producción de Grupo KFC Quito para potencializar las competencias específicas de las jefaturas en el año 2016.

Este objetivo se cumplió al tomar la evaluación y obtener los resultados de la herramienta Psicoweb LPC, se presentó los resultados a las Gerencias y se dejaron planteados varios planes de acción o alternativas para desarrollar las competencias.

Se propone a los directivos de la planta y de Recursos Humanos personalizarse del plan de desarrollo de cada evaluado, proponiendo alternativas que continúen el proyecto de desarrollo.

¿Se identificaron elementos de conflicto en algún momento de la experiencia en la intervención del proyecto?

El riesgo es que no se realice ningún segundo paso en el desarrollo de cada jefatura y que esta evaluación se la deje solo como registro.

¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

La herramienta es un sistema innovador que permite agilizar el proceso evaluación de una manera digital y más precisa.

¿Qué impactos innovadores se encontraron en la población de la Planta de Producción de Grupo KFC?

El impacto que generó utilizar una herramienta tecnológica es la optimización del tiempo y la facilidad de realizar las evaluaciones desde cualquier servidor.

¿Qué impacto a nivel de la salud mental se demostró como efecto del proyecto?

Dentro del campo de salud mental, este proyecto generó un mayor compromiso de la empresa con sus evaluados y viceversa, porque al emprender este proyecto la organización demostró interés de trabajar con mejores profesionales y brindar un crecimiento laboral.

Conclusiones

- La competencia más bajas por desarrollar en este grupo de jefaturas estratégicas son: la Autoconfianza dentro del bloque de inteligencia emocional, siguiendo el orden en Competencias específicas está Comunicación, las siguientes competencias son: Habilidad analítica, asertividad planificación y organización.
- Las competencias que faltan por desarrollar en las jefaturas son importantes dentro del perfil, ya que son cargos relevantes y manejan un grupo de colaboradores. Por eso, tener la oportunidad de desarrollar estas competencias, puede ayudar a mejorar las relaciones interpersonales entre los operativos y las jefaturas, así como también, el direccionamiento del área.
- Un buen direccionamiento de un líder o de una jefatura es clave para generar el compromiso en los trabajadores, es el ejemplo a seguir de toda su área de una forma estereotípica.
- Todos los jefes que participaron en este proyecto de evaluación, adquirieron consciencia de las oportunidades que tienen para desarrollar sus competencias laborales, con el propósito de convertirse en mejores líderes.
- Existe una gran expectativa sobre cuáles son los planes de acción siguientes que tomará la gerencia para fomentar un plan de desarrollo personal en cada jefe de área.

Recomendaciones

- Realizar un diagnóstico en base a herramientas como la entrevista o encuestas que permitan complementar los resultados de la evaluación LPC.
- Una vez comprobadas las competencias bajas, se debería trabajar en un plan de desarrollo individual y grupal en las competencias de autoconfianza, a través de metodologías de inteligencia emocional con coach expertos.
- Comprobar con una nueva evaluación quizás más profunda puede ser de 360 grados todas las competencias bajas encontradas.
- Para las competencias específicas si recomiendo desarrollarlas individualmente con un plan de objetivos específicos mínimo de un año que ayuden a mejorar las destrezas en base a la experiencia.
- Dentro de la categorización del diccionario de competencias, la autoconfianza es una competencia de desarrollo personal. En el trabajo del nivel jefatura, es fundamental, por lo que es preciso que todos los jefes de área cuente con el acompañamiento de un coach profesional para que guíe y potencialice esta competencia.
- En el transcurso del año, la gerencia, los líderes o los jefes de área, se involucren en unos talleres de habilidades (Team Building), donde logren una sinergia dinámica con las competencias en desarrollo de las jefaturas.

Referencias

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias (Vol. Trilogía). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Arias, F. G. (2008). Perfil del profesor de metodología de la investigación en educación superior. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/982/tipos%20de%20competencia%20laboral.html>

Corvalán y Hawes (2005). Aplicación del enfoque de competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca. Chile.

Fernández, G. (2015). Capacidades a las Competencias: una reflexión teórica desde la Psicología. (C. d. Varona, Ed.) Revista Varona(ISSN 0864-196X), 36-37.

Irigoin, & Vargas. (2005). cinterfor. Obtenido de Competencias, fases y aplicación: concepto de competencia laboral:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_2.pdf

Levy-Leboyer. (1997). Gestión por competencias. Barcelona , España. Obtenido de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-competencias.html>

Munar. (2003). Gestion por competencias . Obtenido de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-competencias.html>

Pereda, F y Berrocal, S (2005). Evaluación de competencias . Obtenido de

http://sorad.ual.es/home/nuevoHome/sorad/formacion/documentacion/cursos/competencias_pereda/

Ruiz, M. E. (2007). Instrumentos de evaluación por competencias. Obtenido de http://www.ciea.ch/documents/s07_chile_ref_ruiz.pdf