

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD
DE ESPECIALIZACIÓN: RECURSOS HUMANOS

**“DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL OPERATIVO DE FOOD TRENDS S.A. DE C.V. EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (CASO PRÁCTICO GO GREEN)”**

PRESENTADO POR:

NOMBRE:	CÓDIGO:
ALVARADO LÓPEZ JUAN CARLOS	L10803
ALVARADO LÓPEZ KELVIN ALEXANDER	L10803
RODRÍGUEZ MONTERROSA SOFIA BEATRIZ	L10803

SÁBADO 19 DE JULIO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Msc. Juan Rosa Quintanilla
VICE-RECTORA ACADEMICA: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
SECRETARIO GENERAL: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: Licda. Celina Amaya de Calderón
SECRETARIO: Lic. Juan Pablo Marín
**COORDINADOR GENERAL DE
PROCESO DE GRADUACIÓN:** Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIRECTOR ESCUELA: Msc. Abraham Vásquez Sánchez
**COORDINADOR PROCESO DE GRADO DE
LA ESCUELA:** Lic. David Mauricio Lima Jaco
DOCENTE ASESOR: Lic. David Mauricio Lima Jaco
TRIBUNAL EVALUADOR: Licda. Ruth Del Milagro Rodríguez De Torres
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino
Lic. David Mauricio Lima Jaco

SÁBADO 19 DE JULIO 2025

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Este logro no habría sido posible sin el apoyo y la guía de muchas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a este proceso. Agradezco a mi familia, cuyo amor incondicional, paciencia y motivación fueron mi mayor fuente de fortaleza, gracias por ser mi mayor soporte y motivación.

A mi asesor de tesis, por su orientación y paciencia. A mis amigos y compañeros, por su apoyo incondicional. A quienes, con su presencia o consejo, formaron parte de este logro, a todos, mi más sincero agradecimiento.

Juan Carlos Alvarado López

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza y la sabiduría para completar esta etapa de mi vida. A mis padres, por su apoyo incondicional, su esfuerzo y los sacrificios que hicieron para que pudiera alcanzar esta meta. A mi familia y amigos, por su compañía y palabras de aliento en cada momento del camino; a quienes confiaron en mí y me brindaron su respaldo en este proceso. Y a todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a hacer posible este logro.

Kelvin Alexander Alvarado López

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia para completar esta etapa. A mis padres, por su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante, pilares fundamentales en mi formación. A mi familia y amigos, por su compañía, aliento y motivación en cada paso del camino. A mi asesor de tesis y profesores, por su orientación, paciencia y valioso conocimiento, que han sido clave en mi crecimiento académico. A mis compañeros de estudio, por el apoyo mutuo y las experiencias compartidas. Y a todas aquellas personas que, de alguna manera, contribuyeron a que este logro fuera posible, mi más sincero agradecimiento.

Sofía Beatriz Rodríguez Monterrosa

índice

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL FOOD TRENDS S.A de C.V	1
1.1. Antecedentes Food Trends S.A de C.V.	1
1.2. Generalidades de Food Trends S.A de C.V.	3
1.2.1. Razón social.	3
1.2.2. Nombre Comercial.	3
1.2.3. Visión	3
1.2.4. Misión	3
1.2.5. Valores SHARPI.....	3
1.2.6. Estrategias empresariales.	4
1.3. Organigrama	5
1.4. Bases Legales	6
1.5. Marco Teórico.....	7
1.5.1. Planeación Estratégica.....	7
1.5.2. Modelo de competencia.....	8
1.5.3. Elementos que Componen un Modelo de Competencias.	9
1.5.4. Niveles de Competencias.....	12
1.5.5. Las competencias y la inteligencia emocional.	14
1.5.6. Catálogo de competencias.....	15
1.5.7. Diccionario de Competencias.	15
1.5.8. Diccionario de competencias y su aplicación.	17
1.5.9. Pasos para realizar el Diccionario de Competencias:	18
CAPÍTULO II planteamiento del problema, objetivos, metodología, diagnostico, alcances y limitaciones, conclusiones y recomendaciones.	22
2.1. Metodología de la investigación.	22
2.1.1. Método.....	22
2.1.2. Tipo de Investigación.....	23
2.2. Diseño de la Investigación.	23
2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	23

2.3.1.	Técnicas	23
2.3.2.	Encuesta	23
2.3.3.	Entrevista.	24
2.4.	Instrumentos.....	24
2.4.1.	Cuestionario.....	24
2.4.2.	Guía de Entrevista.....	24
2.5.	Fuentes de Información	25
2.5.1.	Fuentes Primarias.....	25
2.5.2.	Fuentes Secundarias.	25
2.6.	Ámbito de la Investigación.	25
2.7.	Unidades de Análisis.	26
2.8.	Determinación del Universo y Muestra.	26
2.8.1.	Universo	26
2.8.2.	Muestra	26
2.8.3.	Censo	26
2.9.	Procesamiento, Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información.	27
2.9.1.	Procesamiento.	27
2.9.2.	Tabulación.....	27
2.9.3.	Análisis.	27
2.9.4.	Interpretación de la Información.....	28
2.10.	Diagnóstico	28
2.11.	Alcances y Limitaciones del Estudio.....	37
2.11.1.	Alcances	37
2.11.2.	Limitaciones.....	38
2.12.	Conclusiones y recomendaciones.	38
2.12.1.	Conclusiones.	38
2.12.2.	Recomendaciones.....	40
CAPÍTULO III PROPUESTA DE MODELO DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL OPERATIVO DE FOOD TRENDS S.A. DE C.V.....		41
3.	Descripción de la propuesta.....	41
3.1.	Importancia.....	41
3.2.	Justificación.....	41
3.3.	Objetivos.....	42

3.4.	Propuesta creación del diccionario de competencias	42
3.5.	Catálogo de competencias.	43
3.6.	Diferencia entre el Catálogo y el Diccionario de Competencias.	46
3.6.1.	Parámetro de Evaluación de Competencias.	47
6.1.1.	Niveles de Competencias.....	48
3.7.	Estructura del Diccionario de Competencias.	48
3.8.	Plan de implantación.	56
3.8.1.	Metodología para implementar el Diccionario de competencias.	56
3.9.	Recursos.....	62
3.9.1.	Humanos	62
3.9.2.	Materiales	62
3.9.3.	Financieros.....	62
	BIBLIOGRAFIA	64
	ANEXO 1	65
	ANEXO 2 Guía de Entrevista. Gerente de Recursos Humanos	74
	ANEXO 3 Guía de Entrevista: Supervisor de Operaciones.....	79
	ANEXO 4 Tabulación de datos de entrevista a los trabajadores.....	84
	ANEXO 5 Lista de Cotejo de Go Green.....	102
	ANEXO 6 Guía De Observación Directa - Go Green	103

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo nace a partir de una situación muy concreta dentro de la empresa Food Trends S.A. de C.V., específicamente en su marca Go Green. Se identificaron ciertos problemas en cómo se estaban gestionando los procesos relacionados con el personal operativo, sobre todo en la etapa de incorporación y evaluación. La observación clave fue que las competencias de quienes ocupaban estos cargos no coincidían del todo con lo que el trabajo requería realmente.

El contacto con la empresa fue posible gracias a que uno de los integrantes del equipo investigador ya colaboraba con la organización. Esa cercanía permitió entender mejor la realidad del entorno laboral y abrió la posibilidad de plantear una propuesta académica que pudiera tener un impacto real.

El estudio se centró en crear un diccionario de competencias destinado a mejorar los procesos de reclutamiento, evaluación del rendimiento y desarrollo de capacidades del personal operativo. Aplicamos un enfoque cuantitativo no experimental, realizando encuestas con el personal operativo y entrevistando a dos figuras claves el Gerente de Recursos Humanos y el Supervisor de Operaciones. Al analizar los datos, se encontraron varios puntos en común: uno de los más relevantes fue que los procedimientos actuales no logran alinear lo que se espera del personal con lo que realmente se está evaluando. Esto termina afectando no solo los resultados del área, sino también el ambiente de trabajo y la motivación de los colaboradores.

Por eso, se considera que contar con una herramienta como un diccionario de competencias podría marcar una diferencia significativa. No sólo servirá para contratar perfiles más definidos, sino que además dará pautas para un crecimiento profesional interno de la compañía más claro y acorde a la situación. Se espera que esta herramienta sea tomada a consideración, ya que como resultado se espera mejorar, la gestión del talento humano, la productividad y sustentabilidad de todo el negocio.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la administración de los recursos humanos es uno de los elementos clave para las organizaciones, aunque con frecuencia no se realiza de manera exitosa. Food Trends S.A. de C.V. que opera con la marca Go Green, sin duda también tuvo problemas a nivel operacional y padece el desafío de una administración efectiva de desempeño del personal.

Para abordar esta problemática, el presente estudio tiene como objetivo principal proponer un modelo de diccionario de competencias. Esta herramienta se pensó para mejorar el proceso de selección, evaluación y desarrollo de los empleados operativos. Se esperaba que, al definir con mayor precisión las competencias necesarias para cada puesto, se pueda mejorar el rendimiento general dentro de la empresa. Para poder entender a fondo la problemática y dar forma a una propuesta útil, este trabajo se organizó en tres capítulos que fueron pensados como una guía progresiva, desde la teoría hasta la aplicación práctica.

Capítulo I: Se dedica a presentar el marco teórico, conceptual y normativo. En esta parte se recogen distintas perspectivas que explican la relevancia de gestionar el talento humano mediante competencias. También se comentan algunos antecedentes relacionados con el tema y se incluyen aspectos legales que aplican al contexto laboral de la empresa.

Capítulo II: La metodología incluirá el método, tipo y diseño del estudio, así como las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados y las fuentes consultadas. Se detallarán las unidades de análisis, la selección de la muestra, y el procesamiento y análisis de la información. También se presentarán el diagnóstico inicial y final, junto con el análisis de resultados, sus alcances, limitaciones, conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se incluirá un resumen del marco conceptual y los límites del estudio.

Capítulo III: Se centra en la propuesta concreta elaborada a lo largo de la investigación, un diccionario de competencias creado para responder a las necesidades específicas del personal operativo en Go Green; como resultado de la información recolectada, surge esta herramienta que pretende convertirse en un soporte práctico para la mejora de un sin número de procesos, del área de Talento Humano. En este capítulo se incluye: los fundamentos que guiaron la construcción de

esta, y las posibles maneras de aplicación a la hora de elegir nuevos integrantes, planificar capacitaciones o realizar evaluaciones internas.

El cierre del trabajo incluye una serie de sugerencias orientadas a facilitar que la empresa pueda adoptar esta herramienta en su día a día. Se espera que la iniciativa pueda ponerse en marcha de manera efectiva y contribuya de forma positiva al desarrollo profesional de los empleados y a la organización en su conjunto

CAPITULO I MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL FOOD TRENDS S.A de C.V

1.1. Antecedentes Food Trends S.A de C.V.

Food Trends S.A de C.V (Grupo Naya) nace en el año 2007, como una corporación de restaurantes vanguardistas siempre a la medida y sensible a los cambios que se presenten en el mercado. +

Natalia Gutiérrez y Andrea Gutiérrez de Miccolo, emprendedoras salvadoreñas decidieron hacer un negocio propio y traer a El Salvador un concepto diferente de comidas casuales, entre ellos:

- ✓ Go Green.
- ✓ Crepe Lovers.
- ✓ The Green House.
- ✓ Adquisición más reciente en el año 2017 El Pinche y Skillets.

Junto a ellas se encuentran sus aliadas estratégicas Yanira de Munguía y Adriana Gutiérrez de Ferreira, con quienes actualmente conforman un equipo sólido y que ha sido una pieza fundamental para el éxito que han tenido posicionándose en el mercado salvadoreño.

Con el propósito de obtener un mayor orden entre las franquicias, nacen las siguientes sociedades anónimas de capital variable:

1. MAFISA S.A de C.V, que administra Crepe Lovers, Skillets y El Pinche.
2. FOOD TRENDS S.A de C.V. en los que pertenece The Green House y Go Green.

Una vez determinado lo anterior, se enfocará en Go Green, un restaurante que cuenta con 8 sucursales en el área metropolitana de San Salvador, divididas de la siguiente manera:

Cuadro 1: Ubicación Geográfica de sucursales de Go Green en la zona Metropolitana de San Salvador.

Ubicaciones Go Green El Salvador	
Zona	Ubicación
Go Green Zona Rosa	Calle La Reforma #222, colonia San Benito San Salvador
Go Green Palm Plaza	Centro Comercial Palm Plaza, nivel 1, local 10, Colonia Escalón, San Salvador
Go Green Multiplaza	Carretera Panamericana, centro comercial Multiplaza, Antiguo Cuscatlán
Go Green Metrocentro	Metrocentro Octava Etapa, tercer nivel foodcourt local #18
Go Green Santa Elena	Plaza Santa Elena Local B1, BLVD Santa Elena, colonia Santa Elena
Go Green Galerías	Paseo General Escalón #3700, San Salvador
Go Green Las Gran Vía	Carretera Panamericana y calle Chiltiupan centro comercial Gran Vía, Antiguo Cuscatlán
Go Green Plaza Soma	Cumbres de Antiguo Cuscatlán calle y pasaje Jicaral, La Libertad Antiguo Cuscatlán.

Fuente: Información compartida por el jefe de RRHH de Go Green El Salvador.

GO Green es uno de los restaurantes de comida rápida saludable más reconocidos en El Salvador, en donde se destaca la pasión por servir alimentos frescos, de alto valor nutritivo y atractivo a la vista del consumidor, bajo la filosofía de pensar siempre fresco, se ofrece:

- ✓ **Igos:** rollitos en tortilla de harina de trigo, espinaca o integral, en donde el cliente dentro de una gran variedad de frescos vegetales y proteínas saludables, como: el huevo, atún, pavo o pollo, decide que colocarle; teniendo la opción de seleccionar combinaciones ya establecidas, como Igo Turkey, Cesar, Bombay o Hawaiano.

- ✓ **Ensaladas ó bowls saludables:** selección de vegetales frescos, carnes magras, semillas o quinoa, en donde al igual que los Igos el cliente puede seleccionar dentro de un menú la opción que mejor la parezca.
- ✓ **Bebidas hidratantes, verdes y saludables;** tales como: limonadas con menta, hierbabuena, albahaca, fresas o frozen hechos de fruta pura sin colorantes ni espesantes; además de bebidas energéticas a base de hierbas.

1.2. Generalidades de Food Trends S.A de C.V.

1.2.1. Razón social.

Food Trends S.A de C.V.

1.2.2. Nombre Comercial.

Go Green El Salvador

1.2.3. Visión

Ser una corporación de franquicias sólidas, estables, competitivas y rentables líderes a nivel internacional. Ofreciendo productos y servicios de calidad con la operación más exitosa y número uno de preferencia en el mercado salvadoreño.

1.2.4. Misión

Nuestro compromiso es la calidad, servicio al cliente y menús especializados que sean capaz de satisfacer los gustos más exigentes, creando experiencias memorables para el consumidor.

1.2.5. Valores SHARPI

Food Trends S.A. de C.V. se rige bajo una filosofía de valores estricta, en la que cada una de las iniciales de esta forma la palabra SHARPI, según se detalla:

- ✓ **Servicio.**

El cliente es primero y superamos sus expectativas ofreciéndoles productos de calidad, en un entorno agradable.

✓ **Honestidad**

Respetamos lo ajeno y actuamos de manera justa y sincera.

✓ **Amor, Pasión y orgullo.**

Nos sentimos orgullosos de pertenecer al grupo, trabajamos con pasión y amamos lo que hacemos y por quien lo hacemos.

✓ **Resultados.**

Personalmente somos responsables de los resultados.

✓ **Profesionalismo.**

Siempre somos los mejores en lo que hacemos, y reconocemos que el trabajo en equipo es el pilar de éxito de nuestro grupo.

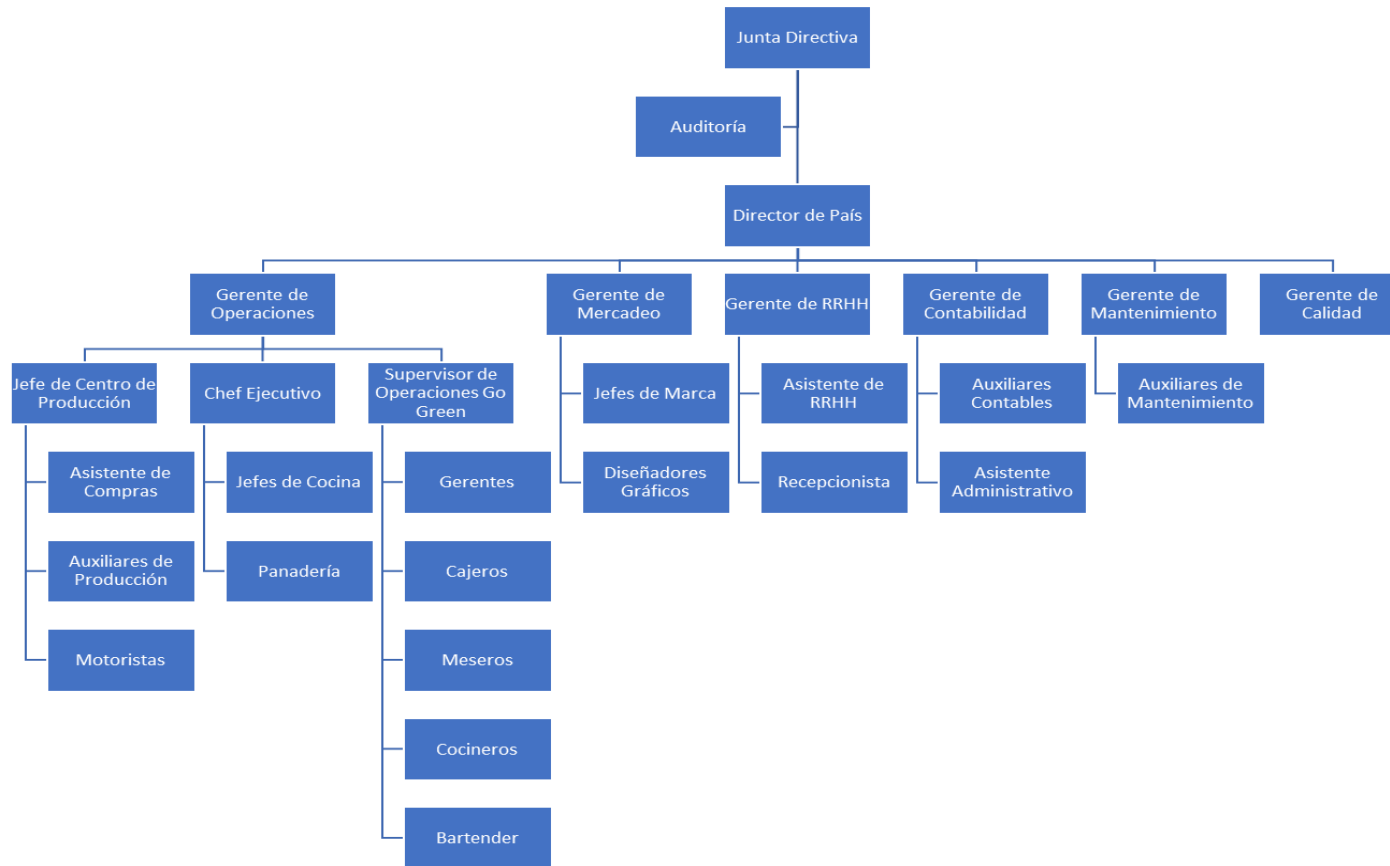
✓ **Innovación**

Siempre encontramos nuevas y mejores oportunidades.

1.2.6. Estrategias empresariales.

- ✓ Competir con base a diferenciación, ofreciendo productos y servicios considerados como únicos, mejorando así la atención y servicio al cliente interno y externo.
- ✓ Mejorar el sistema de comunicación interna, como eje para empoderar a la organización y a sus colaboradores.
- ✓ Aplicar un programa de capacitación que incluya competencias técnicas y blandas, que permita fortalecer las competencias del equipo de trabajo.
- ✓ Generar experiencias únicas a los clientes, que permitan crear fidelización, relaciones a largo plazo y una gran presencia de marca.

1.3. Organigrama



De acuerdo con el organigrama, la investigación se enfocó directamente en Go Green, esta estructura comprende al Supervisor de Operaciones de Go Green y su equipo de trabajo, conformado por Gerentes, Cajeros, Meseros, Cocineros y Bartender. La investigación se centrará en este nivel operativo, lo que permitirá abordar de manera específica los procesos, funciones y dinámicas propias de esta área dentro de la organización.

1.4. Bases Legales

MARCO LEGAL		
Nombre de la Ley	Ámbito de aplicación	Responsable de su aplicación
Constitución de la República de El Salvador	15 de diciembre 1983; * Decreto Constituyente N° 38, diario Oficial N° 234, por sus principios de convivencia, derechos y deberes de los habitantes, fundada en el respeto de la dignidad humana y en la solidaridad para con la sociedad que se construye.	La Corte Suprema de Justicia por medio de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Decreto Legislativo N° 15, Vigente desde el 23 de junio de 1972, Diario Oficial N° 142, Tomo 236. Tiene por objeto principal, armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, establecer los derechos, obligaciones de uno y otro.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Código de comercio	Decreto Legislativo N° 671, publicado en el Diario Oficial N°140, Tomo N° 228 del 31 de julio de 1970. Rige las obligaciones de los comerciantes que se refieran a operaciones mercantiles, las que contraigan personas no comerciantes para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales, y las que resulten de actos o contratos exclusivamente mercantiles.	Ministerio de Economía
Ley del Seguro Social.	Decreto Legislativo N° 1263, vigente desde el 11 de diciembre de 1953, Diario Oficial N° 226, Tomo 161. Realizará los fines de seguridad social que cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía voluntaria.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley Integral del sistema de pensiones	Decreto Legislativo N° 927, vigente desde el 7 de septiembre de 2006, Diario Oficial N° 171, Tomo 372. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante	Superintendencia del Sistema Financiero

	los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.	
Ley del Impuesto sobre la renta	Decreto Legislativo N° 101, Publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo N°317, del 21 de diciembre de 1992. Define los lineamientos del tratamiento de los ingresos gravados y no gravados, ya que toda empresa cuyo giro económico sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza está obligada a pagar dicho impuesto como lo establece la Ley.	DGII Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.
Constitución de la República de El Salvador	15 de diciembre 1983; * Decreto Constituyente N° 38, diario Oficial N° 234, por sus principios de convivencia, derechos y deberes de los habitantes, fundada en el respeto de la dignidad humana y en la solidaridad para con la sociedad que se construye.	La Corte Suprema de Justicia por medio de la Sala de lo Constitucional

1.5. Marco Teórico.

1.5.1. Planeación Estratégica.

También analizamos la configuración a través de la cual se traza el futuro de ciertos proyectos u operaciones; lo anterior en función de los recursos y las direcciones viables para que dicha empresa siga adelante. La planeación en sí es un esfuerzo organizado definido y disciplinado por el cual las organizaciones definen lo más claramente posible su misión y misión en el mediano y largo plazo; es, además, una poderosa herramienta le permitirá a la organización en su máxima expresión.

- ✓ Análisis del entorno; pasa a estudiar el entorno externo e interno de la empresa, que le permite identificar oportunidades y amenazas, así como fortaleza y debilidad.
- ✓ La declaración del futuro deseado de la empresa es visión, mientras que misión son la razón de ser y los valores que guiaran la conducta de la empresa, ambos deben ser claros y motivadores.

- ✓ Establecer objetivos en un tiempo establecido de la empresa que las relaciona con su visión y misión, debería ser realista y alcanzable.
- ✓ Desarrollo de estrategias; una vez que los objetivos de empresa han sido definidos, la empresa tiene que identificar entre las estrategias a utilizar.
- ✓ Asignación de recursos; la empresa tiene que asignar recurso cada vez que sea necesario, con motivo de llevar a cabo sus estrategias, estos pueden ser de financiamiento, tecnología, personal, entre otros y para la cual debe priorizar adecuadamente con base a sus objetivos estratégicos.
- ✓ Implementación y seguimiento; una vez que la empresa ha definido sus estrategias asignado sus recursos, debe de implementar de manera eficiente. Debe seguir sus actividades y acciones para asegurarse de que, estamos en la buena dirección para lograr sus objetivos.

1.5.2. Modelo de competencia.

El concepto de competencias en el contexto laboral David McClelland propuso la teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas, que sintetizó en el logro, traducido en el éxito y la búsqueda de sobresalir, el poder, entendido como la influencia, el control y el reconocimiento de terceros y la afiliación o pertenencia, que se interpreta a partir de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad (McClelland, 2016).

El concepto de competencias surgió en la década de los 60; pero no fue sino hasta 2001 cuando, a partir del Proyecto Tuning en Europa, 175 universidades las incluyeron como parte de sus planes de estudio; actualmente se implementan en 19 países (Sánchez, 2011).

En este sentido un modelo de competencias es un documento en el que se agrupan y definen las competencias laborales requeridas en la empresa para poder cumplir con su misión, visión y objetivos.

Dentro del modelo se conceptualizan las competencias más relevantes que deben tener cada colaborador. Es decir, se definen las habilidades blandas, como pueden ser la adaptación al cambio, la iniciativa, la comunicación, la atención al cliente, trabajo en equipo, etc., y también las habilidades duras, que son aquellas habilidades y conocimientos específicos en un campo.

Además, se establece un grado de conocimiento o adecuación para poder evaluar a cada empleado respectivamente. De esta manera, se puede comparar el nivel de competencia que se desea que el empleado desempeñe y cómo lo hace en cuanto a esa competencia en el trabajo diario real.

Se pueden dividir en dos categorías que darán la fundamentación necesaria para establecer metodologías:

- ✓ **Cardinal:** Aquella de punto inicial son características esenciales generalmente conocimiento habilidades básicas que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñar mínimamente bien. Por ejemplo, en el área de facturación conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- ✓ **Específica:** Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel.

1.5.3. Elementos que Componen un Modelo de Competencias.

Se determinan cinco elementos:

- I. **Motivación.** Los intereses que alguien considera o desea conscientemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los alejan de otros.

Por ejemplo: Las personas motivadas, que aspiran al éxito, mantienen una práctica constante de fijarse metas, asumir responsabilidad total en sus actos y emplear la retroalimentación como herramienta para mejorar su desempeño.

- II. **Características:** físicas y respuestas conscientes a situaciones o información.

Por ejemplo: La capacidad de respuesta y una visión nítida son habilidades físicas cruciales para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa representan respuestas conscientes ante situaciones más complejas. Algunos individuos evitan incomodar a sus compañeros y van más allá de lo que se espera de ellos para abordar problemas en situaciones de estrés.

Los motivos y las características son *operarios* intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

III. **Concepto propio o de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Por ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte de este.

Los valores individuales sirven como incentivos que anticipan y determinan el desempeño en el corto plazo, especialmente en situaciones donde se ejerce autoridad. Por ejemplo, aquellos que valoran el liderazgo demostrarán conductas apropiadas si se les informa que una tarea o puesto implica evaluar las habilidades correspondientes. En cambio, quienes buscan roles de gestión, pero carecen de la disposición o no consideran la influencia motivacional sobre otros, a menudo se encuentran con desafíos en las posiciones que aspiran.

IV. **Conocimiento.** Se refiere a la suma de información, habilidades y experiencia que una persona ha adquirido en áreas específicas de su interés o especialización. Este abarca tanto el entendimiento teórico como la aplicación práctica en un campo particular, lo que le permite a la persona comprender, resolver problemas y tomar decisiones de manera efectiva en contextos relacionados con sus áreas de experiencia

Por ejemplo: comprensión de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

La competencia cognitiva es un aspecto complejo en el ámbito laboral. En general, las evaluaciones de aptitud no logran prever el rendimiento laboral debido a que el saber y las habilidades no pueden ser evaluados de la misma manera que se emplean en el puesto de trabajo. En primer lugar, muchas pruebas de conocimiento evalúan la retentiva, cuando lo verdaderamente relevante es la capacidad de comprender la información. Recordar hechos específicos es menos crucial que discernir cuáles son los datos pertinentes para resolver un problema concreto y saber dónde ubicarlos cuando sea necesario.

En segundo lugar, las pruebas de aptitud son reactivas. Evalúan la habilidad de las personas para seleccionar la respuesta apropiada entre diversas alternativas, pero no determinan si alguien es capaz de actuar según su conocimiento. Por ejemplo, la capacidad de identificar el mejor

argumento difiere considerablemente de la destreza necesaria para enfrentar una situación conflictiva y argumentar de manera persuasiva.

En tercer lugar, el saber predice lo que una persona podría hacer, pero no necesariamente lo que realmente llevará a cabo en la práctica.

V. **Habilidad.** La capacidad de desempeñarse cierta tarea física o mental.

Por ejemplo: La mano de un dentista puede arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de programador para organizar 5,000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

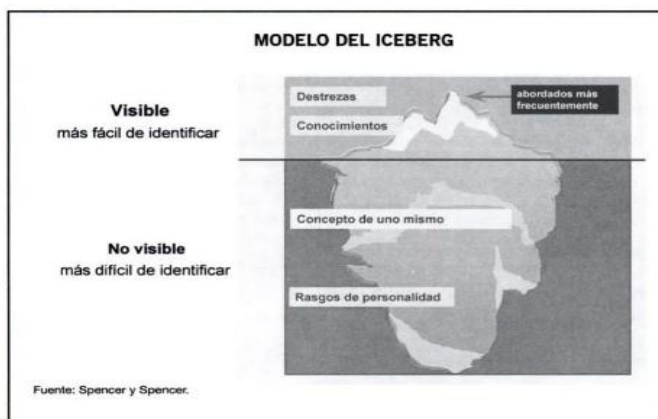
Las aptitudes mentales o cognitivas engloban el pensamiento analítico **procesamiento de información y datos, identificación de causa y efecto, organización de datos y planificación** y el pensamiento conceptual **reconocimiento de características en datos complejos.**

En conclusión, el tipo o nivel de competencia tiene alcance en la práctica para la gestión de recursos humanos. Las habilidades de sabiduría y destrezas tienden a ser atributos visibles y relativamente superficiales. Por el contrario, la competencia relacionada con la autoimagen, las características personales y las motivaciones se encuentran más arraigadas en la personalidad.

El saber y la destreza son relativamente simples de desarrollar; la forma más económica de hacerlo es a través de la capacitación, pero las aptitudes relacionadas con la motivación y las características personales son más desafiantes, desde una perspectiva de personalidad, de evaluar y mejorar.

"El modelo del iceberg divide gráficamente las aptitudes en dos grandes grupos: las más sencillas de identificar y cultivar, como las habilidades y conocimientos, y las menos sencillas de detectar y luego desarrollar, como la autoimagen, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad".

Esquema numero 1: Modelo de Iceberg



**Fuente: Gestión por competencias. El diccionario página 25 Alles, M. (2016).*

1.5.4. Niveles de Competencias.

- I. **Nivel Operativo:** se refiere a la parte más básica y concreta de una organización o empresa, donde se llevan a cabo las tareas diarias y se ejecutan todas aquellas necesarias para el funcionamiento de esta. En este, se encuentran los empleados que realizan las actividades operativas y rutinarias de la organización, como la producción, la logística, la atención al cliente, entre otras (Marta Alles, 2016).

Los empleados se encargan de llevar a cabo las tareas asignadas de acuerdo con los procedimientos establecidos, siguiendo instrucciones y cumpliendo con los estándares de calidad y eficiencia establecidos por la empresa, es fundamental para el correcto funcionamiento de la organización, ya que es donde se lleva a cabo la mayor parte del trabajo necesario para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

- I. **Nivel Funcional:** se refiere a la parte de una organización o empresa donde se agrupan las diferentes áreas que son necesarias para el funcionamiento de esta. Cada área se encarga de realizar actividades específicas y contribuir al logro de los objetivos generales de la organización. Algunas de las áreas comunes en una empresa suelen ser recursos humanos, finanzas, mercadeo, operaciones, ventas, entre otras, en este, se encuentran los gerentes y equipos de trabajo responsables de cada área, quienes se encargan de planificar, coordinar

y supervisar las actividades y procesos propios de su función. Estos equipos colaboran entre sí para garantizar la integración y el buen funcionamiento de la organización en su conjunto (Marta Alles, 2016).

Es fundamental para la organización, ya que cada área aporta su experiencia y conocimientos especializados para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. La coordinación y colaboración entre las diferentes áreas es clave para el éxito y la eficiencia de la organización.

- I. **Nivel Táctico:** Se sitúa entre el nivel estratégico y funcional en una organización, y se encarga de traducir los planes estratégicos en acciones concretas para lograr los objetivos establecidos. Los gerentes y líderes de equipo se enfocan en la planificación a corto y mediano plazo, tomando decisiones que afectan directamente a la operatividad de la organización. Aquí se definen los planes, políticas y procedimientos específicos para cada área funcional, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles y garantizar la eficiencia en la ejecución de las actividades diarias. Los gerentes tácticos supervisan y coordinan las actividades operativas, asegurándose de que se cumplan los objetivos establecidos y se mantenga la coherencia con la estrategia general de la organización (Marta Alles, 2016).

Es un nivel es fundamental para el éxito de la organización, ya que es donde se establecen las directrices y acciones concretas que permiten llevar a cabo la estrategia de manera efectiva y eficiente. La coordinación entre lo estratégico, táctico y operativo es clave para el buen funcionamiento de la organización.

- II. **Nivel Estratégico:** es el más alto dentro de una organización y se encarga de definir la dirección general y los objetivos a largo plazo de la empresa. Se toman decisiones fundamentales que afectan a toda la organización y se establecen las estrategias y planes para alcanzar los objetivos a largo plazo. En este nivel estratégico, participan los altos directivos, como el CEO, los directores generales y los miembros del consejo de administración. Ellos son los responsables de definir la misión, visión y los valores de la organización, así como de identificar las oportunidades y amenazas del entorno, y establecer las metas y objetivos a largo plazo. Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas a este, con la diversificación de productos, la expansión a nuevos mercados,

las alianzas estratégicas, la innovación, entre otros aspectos clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

1.5.5. Las competencias y la inteligencia emocional.

Las reglas del trabajo están cambiando ahora se juzga según normas nuevas; ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se maneja el ser interno y como interactúa con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir a quién se debe contratar, retener, dejar ir, ascender o pasar por alto.

Además del coeficiente intelectual, es importante considerar el emocional, que refleja las actitudes personales y sociales. La capacidad de ejecución, que se adquiere a través de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se fusiona con la voluntad de hacer, representada por habilidades como la motivación para alcanzar metas, la disposición para asumir responsabilidades y la integridad en la acción. Estas aptitudes no solo aumentan la productividad, sino que también aportan valor al trabajo y generan satisfacción (Daniel Goleman, 1999)

La inteligencia emocional va más allá de simplemente ser amigable. En ocasiones estratégicas, puede implicar, por el contrario, abordar de manera directa a alguien para que comprenda una verdad importante, aunque incómoda, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no se trata de desahogar emociones sin control, sino de gestionar los sentimientos de manera que se expresen de manera apropiada y efectiva, permitiendo que las personas colaboren sin conflictos en pro de un objetivo común.

Es importante reconocer que antes de implementar un sistema de gestión por competencias en el área empresarial, ya sea para procesos de selección, cambios de puestos o manuales estratégicos, es necesario: tener definido, visión, misión, valores y objetivos estratégicos empresariales.

Los modelos de competencias deben ser establecidos en grados o niveles que estén definidos, teniendo en cuenta la perspectiva que se espera que cada grado represente. Es esencial que estos grados se describan de manera precisa y explícita, incluso detallando lo que representa un nivel bajo en términos textuales, en lugar de asumir que su significado es evidente, dado que las perspectivas o interpretaciones pueden variar. Este enfoque tiene como objetivo la creación de un

diccionario de competencias funcional, que sea comprensible y utilizable para todos los involucrados, independientemente de sus interpretaciones personales (Marta Alles, 2016)

1.5.6. Catálogo de competencias.

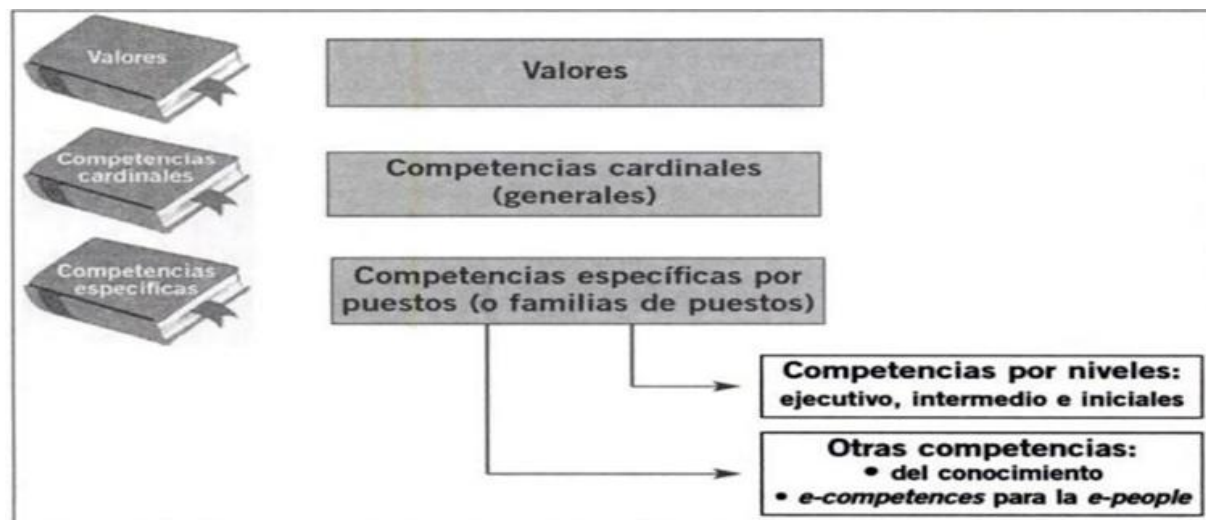
El catálogo, listado o diccionario de habilidades recoge y describe las competencias de una organización o empresa teniendo en cuenta tanto las características de esta, el tipo de trabajo que se desempeña, las actividades que realizan las personas además de la cultura organizacional de la empresa, la visión y los valores.

1.5.7. Diccionario de Competencias.

Es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. En este documento se presentan y definen cada una de las habilidades que los colaboradores deberían tener o desarrollar en relación con los objetivos estratégicos de la organización y las responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo.

Es relevante destacar que a lo largo del contenido técnico se hará referencia a las habilidades conductuales, valores conocidos en la literatura como Competencias Centrales, a las que se refieren como habilidades cardinales. También se abordarán las competencias de gestión, que se dividen en tres niveles, y por último, se mencionarán las competencias específicas correspondientes a grupos particulares, como las relacionadas con el conocimiento.

Esquema 2. Diagrama de competencias



Fuente: Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1 (Nueva Edición): Ediciones Granica

Para poder definir los grados de una habilidad, se considera la metodología, en donde:

A: Alto, habilidad lograda arriba del estándar (excelencia).

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica que la habilidad esté en subvaloración.

D: Insatisfactorio o grado mínimo, el cual no indica una ausencia de habilidad, sino un desarrollo de ella en un nivel mínimo.

Es importante que, según las necesidades de la empresa, se pueda seguir este modelo o pueda ser adaptado, considerando siempre su propia misión y visión, definiendo de forma propia o empresarial su habilidad y el grado que mejor le represente. Como se abordó en el inciso anterior, una habilidad puede ser determinante para un puesto de trabajo desde el momento de la selección hasta el plan de carrera. Por lo tanto, es crucial que la valoración de la habilidad evolucione de la misma manera en la que la persona progresa profesionalmente. En resumen, A medida que se sube en la escala jerárquica, las habilidades pueden cambiar o cambiar su peso específico en cada posición.

1.5.8. Diccionario de competencias y su aplicación.

Generalmente se divide en tres niveles, que corresponden a ejecutivos, intermedios e iniciales, modificables en el tiempo según las necesidades de la empresa. A continuación, se presenta como instrumentar un esquema de gestión por competencias:

- ✓ Definir Visión y misión.
- ✓ Definición de capacidades requeridas por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las capacidades.
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para el diseño de los procesos de recursos Humanos por competencias los pasos necesarios son:

- ✓ Establecimiento de las habilidades requeridas.
- ✓ Definición de los niveles de competencia.
- ✓ Diseño de perfiles profesionales: Descripción de roles basada en habilidades.
- ✓ Evaluación de las habilidades de los individuos: Análisis de competencia personal.
- ✓ Creación de los subsistemas.

Es importante que en primera instancia se considere lo siguiente, con base a los valores estratégicos, visión y misión empresarial, establecer habilidades cardinales para todos los colaboradores sin tomar en cuenta puestos o familias de trabajo, realizando un borrador general de diccionario, en donde pueda ser revisado y aprobado por la gerencia de recursos humanos o gerencia general, teniendo así el primer borrador de competencias generales para todos los colaboradores alineados al pensamiento estratégico de la organización.

Una vez que se ha definido y esté debidamente revisado y aprobado, es recomendable, perfeccionar el sistema y hacerlo más operativo y óptimo en el tiempo, es por ello que es crucial que pueda definirse las habilidades por nivel jerárquico que correspondan a las funciones diarias que realizan dentro de la organización, tomando en cuenta la aprobación máxima de cada área, presentar las

propuestas al máximo nivel de la compañía, que puedan revisarlo y aprobarlo y tener de esta forma un específico según las necesidades de la organización.

El instrumento planteado, ya considerándolo un todo incluyendo competencias cardinales, se divide en cuatro grados, se puedan detallar a la hora de la práctica según la organización lo considere o desee, para ello es necesario tomar en cuenta que un mayor nivel de detalle brinda más información, pero, como contrapartida, complica la puesta en marcha de los subsistemas, por lo tanto, se recomienda un adecuado equilibrio entre el detalle y la puesta en práctica.

1.5.9. Pasos para realizar el Diccionario de Competencias:

Paso 1. Identificar las competencias clave:

Antes de comenzar a elaborar el diccionario de competencias, es importante identificar las competencias clave que son necesarias para el éxito en la franquicia de comida. Estas competencias pueden incluir habilidades culinarias, habilidades de servicio al cliente, gestión de inventario, trabajo en equipo, entre otras.

Paso 2. Definir las competencias:

Una vez identificadas las competencias clave, es necesario definir las claramente. Esto implica describir en detalle qué significa cada competencia y qué comportamientos o acciones la demuestran.

Paso 3. Asociar competencias a roles específicos:

Para cada rol dentro de la franquicia de comida, es importante asociar las competencias necesarias para desempeñar ese rol de manera efectiva. Por ejemplo, un chef requerirá competencias culinarias específicas, mientras que un mesero necesitará habilidades de comunicación y servicio al cliente.

Paso 4. Desarrollar indicadores de competencia:

Para evaluar si un empleado posee las competencias necesarias, es importante desarrollar indicadores de competencia que permitan medir su desempeño. Estos indicadores pueden incluir evaluaciones de desempeño, pruebas de habilidades específicas, entre otros.

Paso 5. Implementar el diccionario de competencias:

Una vez elaborado el diccionario de competencias, es importante implementarlo en la franquicia de comida. Esto puede implicar la capacitación de los empleados en las competencias necesarias, la incorporación de las competencias en los procesos de selección y evaluación del desempeño, entre otros.

Paso 6. Revisar y actualizar periódicamente:

Las competencias requeridas en la industria de la comida pueden cambiar con el tiempo, por lo que es importante revisar y actualizar periódicamente el diccionario de competencias para asegurarse de que siga siendo relevante y útil para la franquicia.

A continuación, se presenta un ejemplo equilibrado que hace referencia a lo que mencionamos.

A. Diccionario de competencias orientados al servicio al cliente interno y externo con rango D delimitado.

Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que, en conjunto de estos, potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades de este para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Esta competencia se diferencia de “Atención al Cliente” en que tiene más que ver con atender las necesidades de una persona real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente, escucharlo, generar soluciones para satisfacer sus necesidades, estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Grado	Descripción	Comportamiento
A	Capacidad para crear necesidades en el consumidor y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de este modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipa las necesidades de los clientes. ✓ Desarrolla ideas y soluciones innovadoras. ✓ Escucha al usuario y manejo de buen grado las críticas que recibe, las quejas o los pedidos especiales. ✓ Instruye a los clientes sobre la buena calidad de los productos de la compañía. ✓ Toma los recaudos necesarios para garantizar la satisfacción plena.
B	Habilidades para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las necesidades del usuario, ✓ Poner en marcha las acciones necesarias para satisfacer al cliente. ✓ Actúa a partir de las críticas y los pedidos especiales que recibe de los clientes.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pone en marcha acciones para cumplir con los pedidos.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende los pedidos sin considerar especialmente las consignas, quejas o pedidos especiales de los mismos. No informa a sus superiores sobre los problemas derivados de esa situación.

Importante aclarar, que el “Grado D tiene doble significado, no siempre indica un nivel de insatisfacción; sino que, también un grado mínimo de la competencia” para aclarar se puede visualizar en el siguiente ejemplo:

A. Diccionario de competencias orientados al servicio al cliente interno y externo con rango D NO delimitado.

Orientación al cliente interno y externo	
<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los individuos, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de aquellos a quienes van dirigidos los esfuerzos de la empresa, tanto el público final receptor de los servicios de la empresa, como los destinatarios de sus clientes y todos aquellos que colaboran en la relación empresa-cliente, como los proveedores y los miembros del personal de la organización.</p>	
Grado	Descripción
A	Habilidad para cultivar relaciones a largo plazo con los clientes, priorizando la resolución de sus necesidades, a veces, incluso a costa de ganancias inmediatas. La aptitud de buscar ventajas a largo plazo para aquellos a quienes servimos, teniendo en mente incluso a los destinatarios de nuestros clientes. La capacidad de convertirse en un punto de referencia dentro de la organización en lo que respecta a asistir y satisfacer las necesidades de los clientes.
B	Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre los requerimientos latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a las mismas.
C	Habilidad para mantener una actitud de completa disponibilidad hacia los clientes, ofreciendo más de lo que se espera. Capacidad para estar siempre accesible y dedicar el tiempo necesario, ya sea en la propia oficina o en la del cliente.

D	Destreza para promover el contacto permanente con el usuario, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.
----------	---

Fuente: Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1 (Nueva Edición): Ediciones Granica*

NOTA: En este rango, el grado D, no indica ausencia de la competencia, sino que esta desarrollada en su nivel mínimo.

CAPÍTULO II planteamiento del problema, objetivos, metodología, diagnostico, alcances y limitaciones, conclusiones y recomendaciones.

2.1. Metodología de la investigación.

2.1.1. Método.

El método científico es un enfoque sistemático y empírico utilizado para investigar fenómenos, adquirir nuevos conocimientos, ampliarlos o corregirlos (Creswell, 2014). Este se basa en la observación, la formulación de hipótesis, la experimentación y la validación de los resultados, asegurando que el proceso de investigación sea objetivo y reproducible.

Se identifico y analizo las competencias necesarias para el desempeño óptimo del personal. Este enfoque permitió establecer un marco teórico sólido, sobre la relación entre competencias y desempeño, y validar conclusiones a través de la recopilación de datos.

Métodos Auxiliares: Análisis y Síntesis.

- **Análisis:** Implica descomponer un fenómeno en sus partes componentes para comprenderlo mejor (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En la investigación, se utilizó el análisis para examinar las competencias individuales y su relación con el desempeño del personal.
- **Síntesis:** Consiste en combinar diversas partes para formar un todo coherente (Martínez, 2016). Se aplico al integrar los hallazgos del análisis, permitiendo conocer las principales necesidades que se alinee con los objetivos organizacionales.

2.1.2. Tipo de Investigación.

Investigación descriptiva se enfoca en detallar las características de un fenómeno, proporcionando un retrato claro de la situación actual sin intentar alterar el entorno (Creswell, 2014). Es útil para obtener información básica y comprensiva sobre un tema específico.

Se clasifico como descriptiva, ya que busca caracterizar el impacto del diccionario de competencias en el desempeño del personal operativo de GO GREEN. Permitió comprender cómo influyen en la efectividad y eficiencia del personal, ofreciendo un diagnóstico que sirva de base para futuras mejoras.

2.2. Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación no experimental implica observar y analizar fenómenos en su entorno natural sin manipular variables (Hernández et al., 2014). Este enfoque es especialmente valioso en estudios donde la intervención no es ética o práctica.

Se utilizó para estudiar las habilidades del personal, en su contexto laboral, recopilando datos acerca del desempeño y las competencias necesarias. Permitió realizar una evaluación objetiva del impacto de estas en el desempeño laboral.

2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

2.3.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de información se utilizan para obtener datos relevantes y específicos que permitan responder a las preguntas de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Pueden variar en función de los objetivos del estudio y del tipo de datos que se desean obtener.

2.3.2. Encuesta

Consiste en la aplicación de un conjunto de preguntas a un grupo de personas, con el objetivo de obtener información sobre sus opiniones, actitudes o comportamientos (Creswell, 2014).

Se utilizo para recopilar información sobre las percepciones de los colaboradores respecto a las competencias requeridas para su desempeño. Logrando obtener datos cuantitativos y cualitativos que enriquecieron el análisis.

2.3.3. Entrevista.

Es una técnica cualitativa que consiste en una conversación estructurada o semiestructurada entre el investigador y un participante, con el objetivo de explorar en profundidad sus experiencias, opiniones o conocimientos (Denzin & Lincoln, 2011).

Se realizaron dos entrevistas: una al gerente de Recursos Humanos y otra al supervisor de operaciones. Permitiendo obtener información valiosa sobre las competencias y cómo influyen en el desempeño de los colaboradores.

2.4. Instrumentos.

Los instrumentos de recolección de datos son las herramientas específicas utilizadas para aplicar las técnicas de recolección de información, facilitando el proceso de obtención de datos (Hernández et al., 2014).

2.4.1. Cuestionario.

Consiste en una serie de preguntas estructuradas diseñadas para obtener información específica de los encuestados (Creswell, 2014).

Se realizó una guía de preguntas sobre las competencias requeridas, ambiente de trabajo y su relación con el desempeño laboral.

2.4.2. Guía de Entrevista.

Es un conjunto de preguntas y temas a abordar, que sirve como marco de referencia para el entrevistador (Kvale, 1996).

Se realizó con el gerente de Recursos Humanos y el supervisor de operaciones, de esta manera, se logró un análisis detallado de las competencias requeridas, las condiciones laborales y el desempeño, con el fin de identificar oportunidades de mejora relacionadas con el proceso de integración de personal.

2.5. Fuentes de Información

Se refieren a los lugares de donde se obtiene la información para la investigación, y pueden clasificarse en primarias y secundarias (Creswell, 2014).

2.5.1. Fuentes Primarias.

Son datos originales recopilados directamente por el investigador para el propósito específico del estudio (Hernández et al., 2014).

Se incluyeron a los colaboradores, gerente de Recursos Humanos y el supervisor de operaciones, elementos fundamentales para entender las competencias necesarias en la empresa.

2.5.2. Fuentes Secundarias.

Son datos que han sido recopilados y analizados por otros investigadores, y se utilizan para complementar la información primaria (Creswell, 2014).

Se utilizo, literatura académica y estudios previos sobre competencias laborales y desempeño, para contextualizar los hallazgos y fortalecer el marco teórico de la investigación.

2.6. Ámbito de la Investigación.

Se refiere al contexto o el espacio en el que se lleva a cabo el estudio, incluye aspectos como la ubicación geográfica, el tipo de organización, el grupo de personas y el tiempo en el que se realiza la investigación (Creswell, 2014). Definir el ámbito es esencial para contextualizar los hallazgos y garantizar la relevancia en un entorno específico.

Se ejecuto específicamente en los establecimientos del área metropolitana de San Salvador, en donde se estudiaron las competencias que afectan el desempeño del equipo, logrando un enfoque detallado y contextualizado que contribuye a la relevancia de los hallazgos.

2.7. Unidades de Análisis.

Se refieren a los elementos específicos que se estudian en una investigación y sobre los cuales se recopilan datos. Pueden ser personas, grupos, organizaciones o eventos, y son fundamentales para la interpretación de los resultados (Babbie, 2016).

El grupo evaluado se conformó principalmente por 47 empleados operativos, considerando un gerente de Recursos Humanos y un supervisor de operaciones.

2.8. Determinación del Universo y Muestra.

Son elementos clave en el diseño de una investigación. El universo se refiere al conjunto total de individuos que comparten características comunes y son objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por otro lado, la muestra es un subconjunto del universo seleccionado para obtener datos representativos (Creswell, 2014).

2.8.1. Universo

Está compuesto por 47 colaboradores, este número relativamente pequeño permitió abordar a cada uno de los integrantes de la empresa, asegurando que la investigación capture la realidad completa del entorno laboral y las percepciones de todos los empleados, sin omitir a ningún miembro del equipo.

2.8.2. Muestra

Debido al tamaño reducido de la empresa, se optó por evaluar a todos los colaboradores. De esta manera, se garantizó que los resultados de la investigación fueran representativos de toda la población.

2.8.3. Censo

Es un método de recopilación de datos que implica el estudio de cada persona en el universo, en lugar de tomar una muestra. Este enfoque es útil cuando el universo es pequeño, permitiendo obtener información más precisa y exhaustiva (Martínez, 2016).

Se realizó un censo que incluyó a todos los empleados, lo que proporcionó una perspectiva más completa de la situación actual de la empresa y aseguró que todas las opiniones fueran analizadas.

Este enfoque evitó las limitaciones del muestreo y fortaleció la validez de las conclusiones y recomendaciones al basarse en el total del universo.

2.9. Procesamiento, Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información.

2.9.1. Procesamiento.

El procesamiento de la información implica organización y transformación de los datos recopilados en un formato que permita su análisis. Este paso es crucial para asegurar que la información sea precisa y útil para la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Se llevó a cabo una revisión y organización de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, verificando la integridad de las respuestas antes de proceder a la tabulación.

2.9.2. Tabulación.

Consiste en la presentación de los datos en forma de tablas, facilitando la visualización y el manejo de la información para su análisis (Creswell, 2014).

Los datos recolectados a través de encuestas fueron tabulados utilizando software de análisis estadístico (Microsoft Excel). Permitiendo agrupar las respuestas en categorías específicas, haciendo más fácil identificar patrones y tendencias en las competencias y su relación con el desempeño del personal.

2.9.3. Análisis.

Implica examinar la información tabulada para extraer conclusiones relevantes y responder a las preguntas de investigación. Este proceso puede incluir tanto análisis cuantitativos como cualitativos (Babbie, 2016).

Se realizó un análisis cuantitativo de los cuestionarios y un análisis cualitativo de las entrevistas. El análisis cuantitativo nos permitió medir la frecuencia de competencias específicas, mientras que el análisis cualitativo de las entrevistas proporcionó un contexto más profundo sobre las percepciones de los colaboradores respecto a las competencias y su impacto en el desempeño.

2.9.4. Interpretación de la Información.

Es el proceso de dar sentido a los resultados del análisis, contextualizándolos dentro del marco teórico y los objetivos de la investigación (Creswell, 2014).

Finalmente, la interpretación de la información recopilada permitió establecer conclusiones sobre el impacto de las competencias en el desempeño del personal. Se relacionaron los hallazgos con teorías existentes y recomendaciones prácticas.

2.10. Diagnóstico

Se desarrolló a partir del análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta aplicada al personal operativo de Go Green, así como de entrevistas realizadas a actores clave dentro de la organización, específicamente al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones. El enfoque del análisis se centró en identificar factores que impactan directamente el proceso de integración del personal.

Es importante destacar que, en la unidad Go Green, el proceso de contratación se caracteriza por la incorporación de jóvenes a partir de los 18 años, sin requerir experiencia laboral previa. El principal criterio de selección es la disponibilidad para trabajar en horarios rotativos, lo cual responde a la naturaleza operativa del negocio. Sin embargo, esta política de ingreso flexible, aunque permite cubrir necesidades operativas inmediatas, también ha contribuido a una serie de deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, al no contar con mecanismos estandarizados que garanticen la adecuada evaluación de competencias y la alineación entre el perfil del candidato y los requerimientos del puesto.

El diagnóstico se estructuró en torno a cuatro áreas críticas que inciden directamente en la eficiencia y sostenibilidad del talento humano dentro de esta unidad:

1. Deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Los colaboradores desconocen el concepto de "competencia", lo que les impide identificar las habilidades necesarias para aportar al desarrollo de la empresa.
3. Ausencia de retroalimentación del desempeño de cada colaborador.

4. Desmotivación de los colaboradores, lo que afecta negativamente los resultados organizacionales y el desarrollo del equipo.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados:

1. Deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Al analizar los resultados, se detectaron varios puntos críticos que afectan la eficacia del proceso, especialmente en lo que respecta a la evaluación de los candidatos. Entre los principales hallazgos, destaca la deficiencia en la estandarización de las evaluaciones, la ausencia de pruebas de conocimientos técnicos y una dependencia de evaluaciones subjetivas, lo que podría comprometer la equidad y la calidad de la selección de personal.

La encuesta realizada mostró una deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, especialmente en la estandarización de los procedimientos de evaluación. El 73% de los encuestados confirmaron haber sido evaluados para el puesto que solicitaban, el 27% restante señaló que no realizó ninguna, lo cual pone de manifiesto la falta de una estandarización que asegure la equidad de este. Ver anexo 4, pregunta 4.

Esta falta de evaluación estandarizada no solo genera inequidad, sino que también reduce la capacidad de la empresa para identificar a los mejores talentos, impactando directamente en la calidad del personal seleccionado.

Es crucial que se implementen procedimientos más rigurosos y homogéneos para las evaluaciones. Sin un enfoque claro y uniforme, es probable que se produzcan inconsistencias en la selección y se pierdan oportunidades de incorporar perfiles que realmente se alineen con las necesidades de la empresa.

El 40% de los encuestados indicó que su proceso de evaluación se basó principalmente en entrevistas, lo cual evidencia un enfoque centrado en la conversación y la percepción subjetiva. Aunque este tipo de evaluaciones son valiosas, depender exclusivamente de ellas puede resultar insuficiente y no garantiza que los aspirantes posean las competencias prácticas necesarias para el cargo. Por otro lado, un 31% de los participantes señaló haber sido evaluado mediante pruebas prácticas, lo que constituye un avance positivo, ya que permite verificar las habilidades concretas y la capacidad de los candidatos para ejecutar tareas específicas del puesto. Esto representa un tipo de evaluación más objetiva y acorde con los requerimientos del área correspondiente.

Asimismo, el 25% de los encuestados reportó haber sido sometido a pruebas psicométricas, lo que sugiere que se está buscando evaluar no solo las competencias técnicas, sino también el perfil psicológico de los postulantes. Este tipo de pruebas pueden resultar útiles para determinar si un candidato se ajusta a la cultura organizacional y si sus características personales son adecuadas para el puesto. Sin embargo, su aplicación debería ser complementaria y no el único criterio determinante.

Mientras que solo el 4% indicó que se les hizo una prueba de conocimientos. Esto es preocupante, ya que estas permiten medir el nivel técnico de los candidatos y su dominio de temas clave relacionados con el puesto. El bajo porcentaje de este tipo de pruebas indica que la evaluación no está suficientemente enfocada en las competencias técnicas necesarias para el rol Anexo 4, pregunta 5.

2. Los colaboradores desconocen el concepto de competencia, lo que les impide identificar las habilidades necesarias para aportar al desarrollo de la empresa.

Los colaboradores no comprenden adecuadamente el concepto de competencia, lo que les impide identificar las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y contribuir al crecimiento de la organización. Esta falta de comprensión afecta no solo el desempeño individual, sino también el desarrollo organizacional, ya que dificulta la alineación de las capacidades del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa. El análisis contempla tanto la perspectiva de los empleados como la de los responsables de Recursos Humanos y Supervisores de Operaciones ver anexo 2, pregunta 9 y anexo 3 pregunta 9.

La organización enfrenta dificultades para identificar las competencias requeridas para desempeñar el trabajo de manera efectiva. Esto se debe, en parte, a la ausencia de una definición clara y común de competencia, lo que genera incertidumbre sobre las habilidades que se deben poseer y desarrollar.

Según los resultados obtenidos, el 64% de los empleados considera que posee una base sólida de conocimientos y habilidades relevantes para su puesto. Este porcentaje indica que la mayoría de los colaboradores cuenta con formación o experiencia adecuada. No obstante, también podría reflejar la falta de comprensión sobre las competencias específicas necesarias para mejorar en sus funciones o alinearse mejor con los objetivos de la empresa.

Un 20% de los encuestados manifestó tener un conocimiento limitado sobre su trabajo, lo cual sugiere una comprensión insuficiente de las funciones específicas que desempeñan dentro de la organización. Este resultado resalta la necesidad de clarificar las expectativas y las competencias necesarias para cada puesto.

Mientras el 16% de los participantes mostró un bajo nivel de conocimiento en su área de trabajo, lo que indica que muchos empleados realizan tareas de manera rutinaria sin desarrollar habilidades adicionales que podrían ser esenciales para su crecimiento profesional dentro de la empresa. Ver anexo 4 pregunta 2.

De acuerdo con los datos obtenidos, los empleados consideran que los siguientes conjuntos de competencias son esenciales para su desempeño:

- **Comunicación y trabajo en equipo:** El 26% de los encuestados indicó que la habilidad para expresarse de manera clara y la capacidad para colaborar eficazmente son elementos esenciales para un buen desempeño.
- **Iniciativa y enfoque en resultados:** De igual forma, otro 26% consideró que la capacidad de tomar la iniciativa y mantener una orientación constante hacia los objetivos son aspectos cruciales para el éxito en sus tareas diarias.
- **Capacidad de aprendizaje y manejo de la presión:** El 17% destacó estas habilidades como fundamentales.
- **Responsabilidad y puntualidad:** Solo un 15% de los encuestados consideraron que estas competencias son importantes para cumplir con sus objetivos diarios, lo que resulta un porcentaje alarmante. Esto es especialmente preocupante, ya que la responsabilidad y la puntualidad son esenciales para garantizar un servicio fluido, el cumplimiento de los tiempos de entrega y una coordinación eficiente dentro del equipo de trabajo.
- **Atención al cliente:** Un 16% las consideró prioritarias, Este porcentaje resulta alarmante, especialmente cuando se trata de cadena de restaurantes, donde la atención al cliente debe ser la piedra angular del negocio.

Estos resultados demuestran que los empleados valoran principalmente las competencias interpersonales, como la comunicación y el trabajo en equipo, sobre las habilidades técnicas, ver anexo 4, pregunta 3.

Desde la perspectiva del Gerente de Recursos Humanos, las siguientes competencias son fundamentales para los colaboradores:

- Atención al cliente
- Flexibilidad frente a los cambios
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

El Gerente argumenta que estas competencias están alineadas con una estrategia que busca asegurar que los empleados no solo sean efectivos en sus funciones diarias, sino que también se adapten a las demandas del mercado, donde las competencias interpersonales son cada vez más relevantes.

Este enfoque pretende fortalecer la capacidad de la organización para enfrentar los retos del sector y mantenerse competitiva, promoviendo habilidades clave que no solo optimicen el rendimiento interno, sino que también favorezcan la satisfacción y fidelización de los clientes.

Desde la perspectiva del supervisor, las competencias más importantes en el ámbito de los servicios alimentarios incluyen:

- **Atención al cliente y trabajo en equipo:** Estas son esenciales en un sector donde la interacción con los clientes y la colaboración son cruciales para ofrecer un servicio de calidad.
- **Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Esta competencia es vital para garantizar la seguridad y calidad de los productos, elementos esenciales en el sector de alimentos.

Esta visión indica que, al operar en un sector especializado, se requiere un conjunto particular de habilidades técnicas y blandas para asegurar la excelencia en los productos y servicios, al mismo tiempo que se cumplen los más estrictos estándares de calidad y seguridad.

El análisis se basa en los resultados Anexo 2, Pregunta 9 y Anexo 3, Pregunta 9.

3. Ausencia de retroalimentación del desempeño de cada colaborador.

La retroalimentación es una herramienta clave para mejorar la eficiencia tanto a nivel individual como colectivo, ya que permite a los colaboradores conocer sus fortalezas y áreas de mejora. La inexistencia de esta puede generar desmotivación, confusión sobre las expectativas y la imposibilidad de ajustar el desempeño de manera oportuna. A través de la encuesta, se pudo obtener información valiosa para comprender las causas y lo que lleva a la necesidad urgente de un enfoque más estructurado y sistemático.

La encuesta revela que los colaboradores no reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral, lo que constituye un desafío importante en la gestión del talento. Este hallazgo se vincula con diversos factores, como la forma en que se transmiten las expectativas de rendimiento, la administración de las evaluaciones de desempeño y la falta de precisión en las competencias requeridas de los empleados. Estos elementos afectan la efectividad del proceso de retroalimentación y contribuyen a la incertidumbre y desmotivación entre los colaboradores.

De acuerdo con los datos analizados, el 60% de los empleados indicaron que sus funciones fueron claramente comunicadas a través de un proceso de inducción y capacitación. Este resultado refleja un esfuerzo por parte de la empresa para asegurar que los empleados comprendan sus responsabilidades desde el inicio. El 18% mencionó que su jefe inmediato fue el encargado de comunicar las funciones del puesto, mientras que el 22% indicó que un descriptor de puesto fue el encargado de brindar esta información y que no recibieron ninguna inducción, lo que evidencia una brecha importante en la estandarización y el enfoque de la inducción de nuevos colaboradores, lo cual podría afectar la alineación de los empleados con los objetivos y procesos de la empresa.

El 89% de los encuestados coincidieron en que las evaluaciones de desempeño deben basarse en competencias específicas. Este resultado muestra una fuerte preferencia por un enfoque de evaluación que no solo considere los resultados del trabajo, sino también las habilidades, capacidades y competencias que los empleados deben tener para realizar sus funciones de manera eficiente. Solo un 11% no estuvo de acuerdo con esta idea, lo que sugiere que, en general, los colaboradores comprenden la importancia de las competencias dentro de la evaluación del desempeño.

Un hallazgo crítico es que el 100% de los encuestados indicó que no reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral. Esta falta de retroalimentación regular es un indicativo claro de una desconexión en los procesos de evaluación, seguimiento y desarrollo de los colaboradores.

La ausencia de retroalimentación puede llevar a la desmotivación y a un desempeño que no está alineado con las expectativas organizacionales. Sin una retroalimentación constructiva y regular, los empleados no tienen claridad sobre lo que están haciendo bien y en qué áreas deben mejorar.

Desde la perspectiva del Gerente de Recursos Humanos: se proporcionó una visión más amplia sobre el proceso de evaluación del desempeño, destacando la importancia de esta herramienta como una estrategia clave para mejorar la eficiencia dentro de la organización. Según el gerente, la evaluación debe ser un proceso integral que no solo se enfoque en las competencias, sino también en las necesidades de la organización y en el desarrollo profesional de los colaboradores.

A pesar de contar con un método de evaluación de desempeño sin fundamento y sin directrices denominado empírico, el gerente mencionó que la falta de seguimiento adecuado es un problema que afecta la efectividad del proceso. Es crucial que se revise y mejore este proceso para asegurar que las evaluaciones sean útiles y fomenten un ambiente de crecimiento.

En cuanto a la frecuencia de las evaluaciones, el gerente sugirió que, aunque una evaluación anual podría ser adecuada en ciertos casos, es importante considerar la posibilidad de evaluaciones más frecuentes para proporcionar retroalimentación continua. Esto puede tener un impacto positivo en la motivación y en la alineación de los empleados con los objetivos de la empresa.

Además, el gerente enfatizó que la evaluación detallada y basada en datos concretos es esencial para identificar áreas de éxito y de mejora. Una retroalimentación clara y bien fundamentada facilita la implementación de estrategias efectivas para el desarrollo de los empleados.

Desde la perspectiva del Supervisor de Operaciones: Se proporcionó información valiosa sobre el impacto que la evaluación del desempeño tiene en la productividad y en la calidad del servicio. Según su opinión, la evaluación del desempeño no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también mejora la productividad y la rentabilidad de la organización. Además, contribuye a la satisfacción laboral y a la calidad del servicio al cliente.

El supervisor también destacó que la responsabilidad de la evaluación recae sobre los gerentes de sucursales, quienes tienen un conocimiento directo del desempeño de los empleados. Este enfoque tiene ventajas, como la retroalimentación continua y el monitoreo del desempeño diario.

Por último, el supervisor mencionó que los problemas identificados, como la falta de retroalimentación y la retención de personal, están interrelacionados y requieren un enfoque estratégico para optimizar los procesos de contratación, capacitación y evaluación de desempeño. Esto permitirá que no solo mejore su desempeño, sino que también cree un entorno de trabajo más saludable y productivo.

Los análisis y propuestas de mejora se basan en los datos proporcionados en los Anexos correspondientes, incluyendo Anexo 4 Preguntas 7, 8 y 9, Anexo 2, Preguntas 1, 2, 3, 5 y 7 y Anexo 3, Preguntas 1, 2, 3, 5 y 8.

4. Desmotivación de los colaboradores, lo que afecta negativamente los resultados organizacionales y el desarrollo del equipo.

Se identificó una desmotivación generalizada entre los colaboradores, lo que está afectando tanto el rendimiento individual como los resultados globales de la organización. La desmotivación puede tener efectos graves en la productividad, la retención de talento y el desarrollo de los equipos. Cuando los colaboradores no se sienten motivados o apoyados, esto se refleja en la calidad de su trabajo, su actitud hacia la empresa y su disposición para aportar al crecimiento organizacional. A través de la encuesta, se identificaron diversos factores que contribuyen a la desmotivación, desde la falta de incentivos hasta la ausencia de retroalimentación y alineados con los objetivos de la empresa.

El 60% de los empleados mencionaron que sus funciones fueron comunicadas a través de un proceso de inducción y capacitación, lo que indica que, en su mayoría, los nuevos colaboradores reciben la información básica sobre su puesto al inicio de su relación laboral.

El 18% indicó que sus jefes inmediatos fueron los encargados de comunicar las funciones del puesto, y el 11% mencionó que un descriptor del puesto fue quien brindó la información. Sin embargo, el otro 11% mencionó que no recibieron ninguna inducción, lo cual puede ser un punto de partida para abordar la falta de integración y orientación de ciertos colaboradores, anexo 4 pregunta 7.

En relación con el ambiente laboral, el 87% de los empleados se declara satisfecho, lo cual indica que la mayoría percibe un entorno positivo. Sin embargo, el 13% restante que expresa insatisfacción no debe desatenderse, ya que podría indicar la existencia de áreas que necesitan mejoras para prevenir un aumento en la insatisfacción.

La mayoría de los empleados se evaluaron positivamente en cuanto a su rendimiento: el 56% se considera a sí mismo con un desempeño excelente, 22% bueno. Esto indica que los empleados en su mayoría sienten que están cumpliendo con las expectativas. Sin embargo, el 18% reconoció que su desempeño podría mejorar, mientras que un 4% se evaluó de manera negativa, lo cual puede reflejar áreas críticas que requieren atención y desarrollo.

El 42% de los empleados considero que los incentivos son claves para el buen desempeño, lo que destaca la importancia de reconocer y premiar el esfuerzo. Además, el 22% considera que un buen ambiente laboral es fundamental, y el 20% de los empleados destacó la importancia de contar con objetivos claros para mejorar su desempeño.

En menor medida, el 9% mencionó que la capacitación y desarrollo es importante para su rendimiento, lo que indica que, aunque se valora la formación, podría ser necesario reforzar estos aspectos dentro de la estrategia de desarrollo organizacional.

La falta de retroalimentación sobre áreas de mejora es considerada como el mayor problema, con un 56% de los empleados señalando que esto impacta negativamente en su motivación. Sin retroalimentación, los colaboradores no pueden saber si están alcanzando las expectativas ni cómo mejorar su desempeño.

Las relaciones interpersonales también son un punto importante, con el 18% de los encuestados indicando que las dinámicas entre compañeros de trabajo y con sus jefes son problemáticas.

Otros factores incluyen la falta de herramientas técnicas y administrativas con un 11% y la falta de apoyo por parte de los jefes inmediatos represento el 9%, lo que sugiere que el liderazgo directo y los recursos disponibles para los empleados son aspectos clave que deben mejorarse.

Finalmente, el 7% mencionó que no tiene claro lo que se espera de ellos, lo que puede generar incertidumbre y falta de dirección, afectando directamente su motivación.

El Gerente de Recursos Humanos subraya la importancia de utilizar herramientas de evaluación como el estudio de clima laboral, y destaca que, aunque se han realizado esfuerzos en mejorar el ambiente de trabajo, es necesario ser más transparente en la comunicación de los resultados y las acciones que se están tomando para abordar las necesidades y preocupaciones de los empleados.

La ausencia de detalles concretos sobre las acciones implementadas a partir de los resultados limita la efectividad de las estrategias. El gerente sugiere que, para un enfoque más completo y eficiente, se debe incluir un mayor nivel de detalle sobre las iniciativas específicas y cómo estas responden a las expectativas y necesidades de los empleados.

El Supervisor de Operaciones también resalta el compromiso de la empresa con el ambiente laboral, pero advierte que el éxito a largo plazo dependerá de la capacidad de Go Green para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus colaboradores. Las preocupaciones relacionadas con las dinámicas interpersonales y el desarrollo profesional necesitan ser abordadas para mantener una alta moral y motivación en el equipo.

Los análisis y propuestas de mejora se basan en los datos proporcionados en los Anexos correspondientes, incluyendo Anexo 4, Preguntas 7, 10, 11, 12, 13, Anexo 2, Pregunta 6 y Anexo 3, Pregunta 6.

2.11. Alcances y Limitaciones del Estudio

2.11.1. Alcances

Se refieren a las áreas y aspectos que serán cubiertos y abordados a lo largo de la investigación, así como la aplicabilidad de los resultados (Creswell, 2014). Definir los alcances es fundamental para establecer expectativas claras sobre lo que el estudio puede lograr.

En el estudio sobre el "Diccionario de Competencias y su Impacto en el Desempeño del Personal Operativo de Food Trends S.A. de C.V.," los alcances incluyen:

- **Cobertura Total de Colaboradores:** Al abarcar a los 47 colaboradores de la empresa, se garantizó una representación completa del personal operativo.
- **Desarrollo de un Diccionario de Competencias:** Se busco no solo identificar competencias clave, sino también proporcionar un marco práctico que mejore el desempeño del personal.

- **Contexto Específico:** Los hallazgos estuvieron contextualizados dentro del área metropolitana de San Salvador, permitiendo su aplicabilidad a otras empresas similares en la región.

2.11.2. Limitaciones

Son los factores que pueden restringir la generalización o validez de los resultados obtenidos en la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Es esencial reconocer estas limitaciones para ofrecer un panorama claro de la investigación.

En nuestro estudio, las limitaciones incluyen:

1. **Tamaño de la Muestra:** Al tratarse de una empresa pequeña, los resultados pueden no ser generalizables a organizaciones de mayor tamaño o de diferentes sectores.
2. **Subjetividad en Entrevistas:** Las percepciones recogidas durante las entrevistas pudieron estar influenciadas por sesgos personales, lo que podría afectar la interpretación de las competencias necesarias.
3. **Contexto Temporal:** La investigación se realizó en un momento específico, lo que puede no reflejar cambios futuros en las competencias requeridas o en el desempeño de la persona.

2.12. Conclusiones y recomendaciones.

2.12.1. Conclusiones.

- Las deficiencias en el proceso de integración del personal impactan negativamente en la efectividad organizacional y el bienestar de los colaboradores, estas condiciones hacen necesario crear procedimientos que estén alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. En este contexto, la creación e implementación de un diccionario de competencias es fundamental, debido a que permitirá alinear los procesos de selección, desarrollo y evaluación del personal con las necesidades de la organización.

- El proceso actual de reclutamiento y selección carece de equidad y calidad, lo que impacta negativamente en la productividad y cohesión del equipo, una mejora en este aspecto permitiría atraer y seleccionar perfiles que se ajusten mejor a las necesidades de la organización.
- Se identificó que los colaboradores desconocen el concepto de competencias, lo cual afecta la identificación y fortalecimiento de habilidades esenciales; abordar esta situación contribuiría a maximizar el desempeño del personal y mejorar los resultados organizacionales.
- La ausencia de retroalimentación sobre el desempeño laboral afecta en el rendimiento y la motivación de los colaboradores, por lo que la implementación de evaluaciones estructuradas y frecuentes permitiría alinear las expectativas organizacionales con las acciones de los empleados.
- Se identificó que los colaboradores se sienten satisfechos con el ambiente laboral, sin embargo, destacan la importancia de reforzar programas de incentivos, desarrollo profesional y apoyo emocional de parte de los jefes.

2.12.2. Recomendaciones.

- Se sugiere a los propietarios de la empresa considerar la implementación de un diccionario de competencias, con el propósito de alinear los procesos de selección, desarrollo y evaluación del personal con las necesidades estratégicas de la organización, que fortalezcan el desempeño y éxito empresarial.
- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección utilizando el diccionario de competencias como referencia para identificar perfiles alineados con las necesidades de la organización, asegurando así calidad y precisión en las contrataciones.
- El uso del diccionario de competencias permitirá a la empresa establecer y comunicar de manera precisa los conceptos necesarios, fomentando el desarrollo de habilidades clave y maximizando el rendimiento del personal.
- Fortalecer los canales de comunicación para brindar retroalimentación sistemática y estructurada sobre el desempeño, garantizando un enfoque claro hacia la mejora continua y el logro de objetivos.
- Mantener la motivación de los empleados a través de programas de reconocimiento e incentivos, complementados con desarrollo profesional, promoviendo un ambiente laboral positivo y estimulante.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE MODELO DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL OPERATIVO DE FOOD TRENDS S.A. DE C.V.

3. Descripción de la propuesta.

3.1. Importancia.

La propuesta de un diccionario de competencias representa un elemento esencial para optimizar la gestión del talento dentro de la empresa, ya que permite establecer lineamientos claros en la identificación, desarrollo y evaluación de las competencias requeridas en cada nivel organizacional, asegurando la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos.

Su implementación facilita la estructuración del talento, promoviendo un desempeño eficiente y equitativo, fortaleciendo la cultura organizacional y consolidando un sistema de evaluación objetivo que impulsa el crecimiento profesional.

El diccionario de competencias es un recurso de gran valor, que contribuye a la mejora continua de los procesos internos y potencia la competitividad de la empresa al contar con un equipo preparado y alineado con su visión de desarrollo.

3.2. Justificación.

La implementación de un Diccionario de Competencias en Food Trends S.A. de C.V. (Go Green) responde a la necesidad de establecer un marco estructurado para la gestión del talento dentro de la empresa. Este documento permite definir, desarrollar y evaluar competencias clave en el personal operativo, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos organizacionales.

Este modelo proporciona claridad y estandarización en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, contribuyendo así a la mejora continua y la competitividad de la empresa. Asimismo, su enfoque en competencias cardinales y específicas facilita una gestión eficiente del talento, promoviendo un ambiente de trabajo equitativo y basado en el crecimiento profesional de los colaboradores.

Desde una perspectiva organizacional, este diccionario representa una herramienta clave para potenciar el rendimiento individual y colectivo, optimizando la cultura organizacional y garantizando que cada colaborador contribuya de manera efectiva al éxito de la empresa.

3.3. Objetivos.

3.3.1. General.

Crear un diccionario de competencias que facilite la gestión del talento operativo de Go Green, fomentando el crecimiento profesional, el desempeño eficiente y la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.3.2. Específicos

- Identificar las competencias claves (cardinales y específicas) que son necesarias para los roles operativos en Go Green, alineadas con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer descripciones claras para cada competencia, definiendo niveles de desempeño que sirvan como referencia para evaluar y desarrollar al personal operativo.
- Asegurar que las competencias incluidas en el diccionario respalden directamente las metas de sostenibilidad, eficiencia operativa y servicio al cliente de Go Green, contribuyendo al éxito del negocio.

3.4. Propuesta creación del diccionario de competencias

Se orienta hacia la creación de un diccionario de competencias con su respectivo catálogo, como una herramienta fundamental para optimizar la gestión del talento en la organización. Este diccionario sirve como una guía estructurada para fortalecer procesos esenciales, tales como el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, el desarrollo de competencias y la retroalimentación efectiva.

Su diseño se fundamenta en la filosofía empresarial, asegurando que cada competencia refleje los valores, objetivos estratégicos y la cultura organizacional. Además, se establecen competencias

tanto esenciales como específicas, permitiendo una diferenciación clara entre aquellas habilidades transversales necesarias en toda la empresa y aquellas particulares de cada puesto o área.

Uno de los ejes fundamentales de esta propuesta es la clasificación de competencias según los distintos niveles jerárquicos de la organización, esta estratificación permite establecer expectativas de desempeño precisas y adaptadas a cada puesto, asegurando una progresión coherente en el desarrollo profesional de los colaboradores.

Al definir metas claras y escalonadas, se facilita la planificación del crecimiento dentro de la empresa, proporcionando un marco estructurado y objetivo para la evaluación del talento y la identificación de oportunidades de mejora. Como resultado, se fortalece la cultura organizacional, impulsando un alto desempeño y asegurando la sostenibilidad del crecimiento empresarial.

3.5. Catálogo de competencias.

Es una herramienta que reúne las habilidades y conocimientos esenciales requeridos por los colaboradores de Food Trends S.A. de C.V., específicamente en su división Go Green. Este catálogo permite estandarizar las expectativas en el desempeño del personal operativo y sirve como una base estructural para la creación del Diccionario de Competencias.

El Catálogo de Competencias es el primer paso en la construcción del Diccionario de Competencias, proporcionando un marco claro para la evaluación del talento dentro de la organización. Su implementación permite una alineación efectiva del desempeño con los valores y objetivos estratégicos, asegurando que cada colaborador contribuya activamente al éxito del negocio.

Este tiene un enfoque integral, clasificando las competencias en dos tipos principales:

- **Competencias Cardinales:** Son esenciales para todos los colaboradores sin importar su nivel jerárquico, reflejan la cultura, los valores y la filosofía de la empresa.

- **Competencias Específicas:** se relacionan con el propio trabajo, función o actividad que se realiza dentro de la organización. No es necesario que las posean todas las personas que componen la organización, sino que cada colaborador debe desarrollar aquellas que son esenciales para el desempeño de su función.
- **Competencias Cardinales:** La propuesta define cinco competencias cardinales fundamentales que todos los colaboradores deben desarrollar para garantizar un desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Dado que estas competencias no habían sido previamente establecidas en la empresa, su inclusión dentro de este diccionario responde a la necesidad de contar con un marco estructurado que guíe la evaluación, el desarrollo y la gestión del talento.

Estas competencias han sido cuidadosamente seleccionadas para reflejar los valores y principios organizacionales, asegurando que cada colaborador contribuya de manera efectiva al crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Además, su implementación permitirá estandarizar criterios de desempeño, facilitando procesos clave como la selección, la formación y la retroalimentación, promoviendo así una cultura de mejora continua y excelencia profesional.

A continuación, se presentan las cinco competencias cardinales definidas en esta propuesta. Estas han sido seleccionadas con el propósito de establecer un estándar claro de desempeño, alineado con la filosofía y los objetivos estratégicos de la organización. Su incorporación no solo permite un desarrollo estructurado del talento, sino que también fortalece la cultura organizacional, asegurando que cada colaborador contribuya de manera efectiva al éxito de la empresa.

- **Aprendizaje Continuo:** Capacidad para desaprender y aprender nuevos procesos, conocimientos y habilidades, a la velocidad del entorno y la transformación organizacional, promoviendo la mejora continua y la innovación.
- **Liderazgo:** Capacidad para inspirar a otros con visión, desarrollando sinergias de equipo que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales y crecimiento personal y profesional de sus integrantes, brindando directrices claras, objetivos retadores y seguimiento efectivo.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para construir redes de trabajo colaborativo e interdisciplinario utilizando las herramientas y recursos disponibles, promoviendo nuevas

iniciativas y propuestas, por medio de una comunicación fluida y asertiva, generando sentido de pertenencia.

- **Atención al Cliente:** Capacidad de cumplir las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos. Establecer y mantener relaciones perdurables con nuestros clientes logrando que ellos nos brinden su confianza y lealtad.
- **Enfoque a Resultados:** Capacidad para alinear acciones y decisiones con los objetivos organizacionales, buscando siempre la mejora continua y la superación de metas, con un enfoque claro en la responsabilidad y la rendición de cuentas.

3.5.1. Competencias Específicas:

Esta propuesta incorpora un conjunto de competencias específicas por área, su inclusión contribuye a una gestión más precisa del talento, permitiendo criterios diferenciados en selección, formación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

En el área de Servicios, que incluye los puestos de Cajeros y Meseros, se identifican cuatro competencias esenciales.

- **La comunicación efectiva** es fundamental para asegurar una atención fluida y clara hacia el cliente, adaptando el lenguaje y utilizando los medios tecnológicos disponibles.
- **El manejo de objeciones** permite al colaborador responder con asertividad ante dudas o reclamos, manteniendo una actitud orientada a la solución.
- También se considera clave el **desarrollo de habilidades numéricas**, necesarias para realizar cobros, aplicar descuentos y detectar errores en la caja de forma precisa.
- Finalmente, la **empatía con el cliente** representa una competencia crítica, ya que permite ajustar el trato de manera sensible a las emociones y necesidades de cada cliente, fortaleciendo la experiencia del servicio.

En el área de Producción, donde se desempeñan Cocineros y Bartenders, las competencias específicas se enfocan en la eficiencia operativa y la calidad del producto:

- **La gestión del tiempo** es vital para organizar las tareas de preparación y entrega de productos en picos de demanda, sin comprometer la presentación o sabor.
- Asimismo, el **cumplimiento de normas de higiene y seguridad** garantiza condiciones sanitarias óptimas, previniendo riesgos para la salud y cumpliendo con los estándares exigidos.
- **Las habilidades culinarias** permiten aplicar técnicas avanzadas de preparación y mantener la estandarización del producto.
- **La resistencia física y el manejo del estrés** son indispensables para mantener un ritmo de trabajo constante, incluso en condiciones de alta presión o jornadas prolongadas.

En el área de Operaciones, representada por el puesto de Gerente de Operaciones, las competencias específicas tienen un enfoque estratégico y de liderazgo:

- **La toma de decisiones estratégicas** permite anticipar escenarios, evaluar riesgos y alinear acciones con los objetivos de la organización.
- **La gestión de conflictos** facilita la resolución oportuna y efectiva de desacuerdos entre equipos, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo.
- **La supervisión de equipos multidisciplinarios** implica la capacidad de coordinar roles diversos, dar seguimiento a metas y proporcionar retroalimentación clara.
- Finalmente, el **pensamiento analítico y la resolución de problemas** permite identificar patrones, causas estructurales y aplicar soluciones basadas en datos, impactando directamente en la mejora continua de los procesos operativos.

Cada una de estas competencias ha sido estructurada en niveles de dominio (A, B, C, D), lo que permite evaluar el grado de desarrollo de cada colaborador en relación con su puesto.

3.6. Diferencia entre el Catálogo y el Diccionario de Competencias.

Para gestionar el talento de manera efectiva, es importante distinguir entre un Catálogo de Competencias y un Diccionario de Competencias, ya que ambos cumplen funciones complementarias, pero tienen alcances distintos.

- **Catálogo de Competencias:** Es un listado general que agrupa todas las competencias identificadas como relevantes para la organización. Funciona como una base de referencia

amplia, sin entrar en detalles sobre niveles de dominio o comportamientos asociados a cada competencia.

- **Diccionario de Competencias:** Es una herramienta más detallada y estructurada que describe cada competencia en profundidad. Incluye definiciones precisas, niveles de desarrollo, comportamientos esperados y criterios de evaluación, permitiendo su aplicación práctica en procesos como selección, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

Por lo tanto, mientras el catálogo ofrece una visión global de las competencias existentes, el diccionario proporciona la información necesaria para aplicarlas de manera efectiva dentro de la organización.

3.6.1. Parámetro de Evaluación de Competencias.

Para evaluar el nivel de desarrollo de cada competencia, se utiliza una escala de medición que permite valorar el desempeño de los colaboradores con base en su cumplimiento de los comportamientos esperados:

Nivel de Evaluación	Descripción
A. Alto Excelencia	El colaborador demuestra la competencia en un nivel superior al esperado, excediendo los estándares establecidos; más de tres comportamientos esperados.
4. Cumple (80%-100%)	El colaborador desarrolla la competencia de manera adecuada y efectiva; cumple tres comportamientos esperados.
5. Cumple a medias (50%)	El colaborador muestra algunos comportamientos asociados a la competencia, pero con deficiencias; cumple dos comportamientos esperados.
6. Insatisfactorio o grado mínimo	El colaborador no demuestra la competencia o lo hace de manera deficiente; cumple un comportamiento esperado.

6.1.1. Niveles de Competencias.

Las competencias están organizadas en niveles jerárquicos dentro de la empresa, asegurando que cada puesto tenga expectativas claras de desempeño:

1. **Nivel 1: Alta Dirección** (Gerencias Generales, Subgerencias, Directores)
 - Se espera un alto nivel de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y orientación a resultados.
2. **Nivel 2: Jefaturas y Supervisores**
 - Se requiere un enfoque en la gestión de equipos, desarrollo de talento y supervisión operativa.
3. **Nivel 3: Personal Administrativo y Especialistas**
 - Incluye funciones de apoyo técnico y administrativo con énfasis en la eficiencia y la atención al cliente.
4. **Nivel 4: Personal Operativo**
 - Se enfoca en la ejecución de tareas operativas con énfasis en la calidad del servicio y el trabajo en equipo.

Esta propuesta está diseñada específicamente para el Nivel 4: Personal Operativo, garantizando que las competencias definidas respondan a las exigencias de su rol, fortalezcan la ejecución eficiente de tareas, el trabajo en equipo y la calidad del servicio.

3.7. Estructura del Diccionario de Competencias.

Cada competencia dentro del diccionario se describe con los siguientes elementos:

- **Nombre de la Competencia:** Indica la habilidad o capacidad evaluada.
- **Definición:** Explica el significado de la competencia y su relevancia dentro de la organización.
- **Niveles de Competencia:** Describe los grados de desarrollo de la competencia en función del desempeño del colaborador.

- **Comportamientos Asociados:** Detalla ejemplos específicos de cómo se manifiesta la competencia en el entorno laboral.

A continuación, se presenta el modelo propuesto de Catálogo y Diccionario de Competencias, el cual sirve como guía para la gestión y desarrollo del talento en la organización.

Esta propuesta establece un marco estructurado que define las competencias clave, sus niveles de dominio y los criterios de evaluación, asegurando una alineación efectiva con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CATALOGO DE COMPETENCIAS






COMPETENCIAS



ESCALA Y PARAMETROS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

NIVEL 1 • GERENTE • SUB GERENTE	IV	IV	IV	IV	IV
NIVEL 2 • JEFATURAS • SUPERVISORES	III	III	III	III	III
NIVEL 3 • ADMINISTRATIVO • ESPECIALISTA	II	III	II	II	II
NIVEL 4 • OPERATIVO	I	II	I	I	II



Competencia	IV Estrategico	III Tactico	II Funcional	I Operativo
 <p>Aprendizaje Continuo</p> <p>Capacidad para desaprender y aprender nuevos procesos, conocimientos y habilidades, a la velocidad del entorno y la transformación organizacional, promoviendo la mejora continua y la innovación.</p>	Es reconocido como un experto y especialista en su área.	Crea alternativas diferentes y promueve el aprendizaje continuo.	Busca permanentemente adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Mantiene una actitud proactiva de aprendizaje continuo.
	Actúa como agente de cambio y propone nuevas ideas y tecnologías en relación a su conocimiento y experiencia, se arriesga y rompe los esquemas tradicionales	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y espíritu investigativo, explora, implementa y administra nuevas prácticas y tecnologías	Busca información en diferentes fuentes, para aumentar sus conocimientos, habilidades y promover la mejora continua.	Cumple con las ideas y nuevas formas de hacer las cosas.
	Desarrolla e implementa estrategias innovadoras, buscando la mejora continua.	Busca idear y explotar nuevos conceptos innovadores, buscando la mejora continua	Utiliza soluciones innovadoras que le sirvan para resolver una situación y lograr un resultado exitoso.	Busca como realizar nuevas y mejores formas de trabajo.
 <p>Liderazgo</p> <p>Capacidad para inspirar a otros con visión, desarrollando sinergias de equipo que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales y crecimiento personal y profesional de sus integrantes, brindando directrices claras, objetivos retadores y seguimiento efectivo.</p>	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.	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.	Trata de promover cambios en el esquema de trabajo por tal de mejorar el proceso y el producto/servicio final.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
	Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas.	Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.	Se auto-exige constantemente alcanzar un nivel de rendimiento cada vez superior.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Alenta a todo el personal a realizar el trabajo correctamente llegando incluso a molestarse cuando se pierde tiempo durante el proceso.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
 <p>Trabajo en equipo</p> <p>Capacidad para construir redes de trabajo colaborativo e interdisciplinario utilizando las herramientas y recursos disponibles, promoviendo nuevas iniciativas y propuestas, por medio de una comunicación fluida y asertiva, generando sentido de pertenencia.</p>	Muestra actitud de respeto tanto en la expresión como en la recepción de las ideas que se manifiestan dentro del equipo.	Intercambia información, compartiendo recursos personales, aportando ideas y propuestas de trabajo para contribuir a la eficacia del equipo	Coordina las reuniones con eficacia utilizando habilidades colaborativas como el liderazgo compartido y rotatorio.	Contribuye a la búsqueda de soluciones colectivas, orientadas a la resolución de conflictos para el logro de los objetivos acordados.
	Identifica los roles y las normas de constitución y funcionamiento de un equipo de trabajo orientado al logro de unos objetivos comunes.	Participa en el diseño de un plan de trabajo colaborativo, realista y factible, identificando las tareas propias y las colectivas.	Actúa de manera proactiva movilizando a otras personas en el diseño y desarrollo de un plan de actuación.	Comparte sus reflexiones y argumentos para realizar la coevaluación del proceso desarrollado y los resultados obtenidos por el equipo
	Valora el trabajo en equipo aceptando el potencial de la diversidad como oportunidad de aprendizaje.	Lleva a cabo con responsabilidad las tareas que le corresponden para lograr los objetivos y el resultado colectivo.	Identifica los factores asociados a situaciones de conflicto que afectan al clima de trabajo y rendimiento del equipo.	Desarrolla un proyecto académico y/o de investigación desde la diversidad a partir del trabajo en equipos interdisciplinarios.
 <p>Atencion al cliente</p> <p>Capacidad de cumplir las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos. Establecer y mantener relaciones perdurables con nuestros clientes logrando que ellos nos brinden su confianza y lealtad.</p>	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; bajo la manifestación del cliente que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas.	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.
	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta solucionar y satisfacer a los clientes, y lo logra casi siempre	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro.	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.
	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
 <p>Enfoque a resultados</p> <p>Capacidad para alinear acciones y decisiones con los objetivos organizacionales, buscando siempre la mejora continua y la superación de metas, con un enfoque claro en la responsabilidad y la rendición de cuentas.</p>	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).	Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda).	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alenta a todo el personal a realizar el trabajo correctamente llegando incluso a molestarse cuando se pierde tiempo durante el proceso.
	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.	Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar. Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.	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. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	Trata de promover cambios en el esquema de trabajo por tal de mejorar el proceso y el producto/servicio final.
	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.	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.	Entiende perfectamente como debe priorizar sus tareas con tal de alcanzar la excelencia. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Competencias específicas gerenciales	
1. Visión estratégica	<p>Nivel A Anticipa tendencias y cambios del entorno, traduciéndolos en decisiones estratégicas a largo plazo. Formula planes que impulsan el crecimiento sostenible del negocio, alineando a todas las áreas hacia una visión común.</p> <p>Nivel B Identifica oportunidades y riesgos a mediano plazo, proponiendo mejoras que fortalecen el posicionamiento de la organización. Contribuye activamente a la planificación estratégica de su área con una mirada integral</p> <p>Nivel C Comprende los lineamientos estratégicos establecidos y los aplica de forma efectiva en su área. Participa en la ejecución de planes y aporta sugerencias relevantes.</p> <p>Nivel D Entiende instrucciones estratégicas básicas y ejecuta tareas alineadas, aunque sin generar aportes a la planificación ni adaptarse fácilmente a los cambios.</p>
2. Gestión de talento	<p>Nivel A Construye equipos de alto desempeño mediante planes individuales de desarrollo y seguimiento continuo. Fomenta una cultura organizacional que impulsa el crecimiento del personal.</p> <p>Nivel B Gestiona efectivamente el desempeño del equipo, brinda retroalimentación oportuna y promueve la formación de nuevas habilidades. Participa en procesos de selección y capacitación.</p> <p>Nivel C Supervisa tareas, identifica necesidades básicas de formación y apoya el desarrollo operativo del equipo.</p> <p>Nivel D Delega tareas y brinda soporte cuando se le solicita, con seguimiento limitado y sin enfoque en el crecimiento individual o colectivo.</p>

Competencias específicas por área					
Servicios (Administración y atención al cliente) Cajeros y meseros		Producción Cocinero y Bartender		Operaciones Gerente	
1	Comunicación efectiva	1	Gestión del tiempo	1	Toma de decisiones estratégicas
2	Manejo de objeciones	2	Cumplimiento de normas de higiene y seguridad	2	Gestión de conflictos
3	Habilidades numéricas	3	Habilidades Culinarias	3	Supervisión de equipos multidisciplinarios
4	Empatía con el cliente	4	Resistencia física y manejo del estrés	4	Pensamiento analítico y resolución de problemas
Comunicación efectiva	Nivel A Se anticipa a las dudas o necesidades del cliente, explicando productos, promociones o procesos sin que se lo pidan. Facilita la comunicación entre cocina, servicio y cliente para asegurar una experiencia fluida. Comparte buenas prácticas de atención y se asegura de que todo el equipo esté alineado en el mensaje que se transmite.	Gestión del tiempo	Nivel A Organiza sus tareas de forma eficiente anticipando picos de demanda y asegurando que todo esté listo antes del servicio. Apoya a otros compañeros para optimizar tiempos sin comprometer la calidad. Propone mejoras para la planificación de tiempos en cocina y barra.	Toma de decisiones estratégicas	Nivel A Toma decisiones con enfoque estratégico, anticipando escenarios futuros y alineando acciones con los objetivos de negocio. Evalúa riesgos y oportunidades basándose en datos e impacto a largo plazo. Involucra a su equipo y comunica claramente el propósito de sus decisiones.
	Nivel B Brinda información clara y oportuna a clientes y compañeros de otras áreas. Adapta su lenguaje según el tipo de cliente (niños, adultos mayores, turistas) y usa las herramientas disponibles (tabletas, pantallas, sistemas POS) para apoyar su comunicación. Promueve un ambiente de confianza y cortesía en el equipo.		Nivel B Cumple con los tiempos establecidos para la preparación y entrega de productos. Prioriza tareas de forma adecuada durante momentos de alta demanda. Mantiene el ritmo sin afectar la presentación ni la calidad		Nivel B Toma decisiones acertadas que resuelven problemas operativos relevantes y contribuyen al logro de metas. Evalúa opciones considerando costos, beneficios y posibles impactos, aunque de forma más inmediata que estratégica.
	Nivel C Se comunica de forma clara con los compañeros de su área y con los clientes. Responde preguntas comunes y verifica que la información se haya entendido correctamente. Comparte lo necesario para que el cliente tenga una experiencia positiva sin complicaciones.		Nivel C Realiza las tareas dentro del tiempo estimado bajo condiciones normales, pero puede desorganizarse en momentos de presión o ante múltiples pedidos simultáneos.		Nivel C Toma decisiones adecuadas en situaciones rutinarias, pero requiere apoyo para resolver asuntos más complejos o de impacto organizacional.
	Nivel D Responde únicamente cuando se le pregunta. Da información básica (precios, promociones, tiempo de espera) sin profundizar, y suele requerir apoyo para resolver dudas menos frecuentes o situaciones imprevistas.		Nivel D Presenta retrasos frecuentes en la ejecución de tareas. Requiere constante supervisión para cumplir con tiempos de entrega y se desorganiza con facilidad bajo presión.		Nivel D Evita tomar decisiones por miedo a equivocarse o toma decisiones impulsivas sin analizar datos ni consecuencias.

Manejo de objeciones	Nivel A Se adelanta a posibles dudas o reclamos del cliente, brindando explicaciones claras y alternativas antes de que se presente una queja. Resuelve desacuerdos con calma, asegurando que el cliente se sienta escuchado y comprendido. Apoya a otros compañeros cuando enfrentan situaciones difíciles con clientes.	Cumplimiento de normas de higiene y seguridad	Nivel A Aplica estrictamente todos los protocolos de higiene, limpieza y seguridad, incluso sin supervisión. Detecta riesgos potenciales y actúa preventivamente. Da ejemplo y orienta a sus compañeros en buenas prácticas sanitarias.	Gestión de conflictos	Nivel A Identifica de forma temprana los conflictos y actúa con imparcialidad para resolverlos. Promueve un clima laboral saludable y canaliza los desacuerdos como oportunidades de mejora. Media y logra acuerdos entre partes con intereses distintos.
	Nivel B Atiende objeciones comunes (precios, tiempos de espera, promociones) con empatía y respeto. Muestra disposición a buscar soluciones o aclaraciones sin escalar el conflicto. Sabe cuándo escalar casos a un supervisor de forma oportuna.		Nivel B Cumple de forma consistente con las normas de higiene y seguridad establecidas. Informa a sus superiores si detecta alguna anomalía o riesgo. Mantiene su área limpia y ordenada.		Nivel B Resuelve conflictos dentro de su equipo de manera adecuada, escuchando a las partes y proponiendo soluciones. Solicita apoyo de superiores cuando la situación lo amerita.
	Nivel C Responde con cortesía ante quejas o preguntas, aunque a veces duda sobre cómo reaccionar en situaciones nuevas. Intenta ayudar dentro de sus posibilidades, pero puede necesitar apoyo para resolver casos no rutinarios.		Nivel C Conoce los lineamientos básicos de higiene, pero a veces olvida o descuida algunas prácticas si no se le recuerda. Necesita supervisión para asegurar cumplimiento total.		Nivel C Interviene en conflictos solo cuando se agravan o afectan directamente los resultados. Le cuesta mantener la objetividad o resolver situaciones tensas de forma oportuna.
	Nivel D Solo responde cuando el cliente se queja directamente. Da respuestas básicas, sin mostrar iniciativa para resolver o calmar situaciones, y con frecuencia remite al supervisor sin intentar una solución previa.		Nivel D Desconoce o incumple normas básicas de higiene o seguridad. Pone en riesgo la calidad del producto o la seguridad de sus compañeros si no es corregido a tiempo.		Nivel D Evita o ignora los conflictos, permitiendo que escalen y afecten el ambiente laboral y el desempeño del equipo.
Habilidades numéricas	Nivel A Calcula totales, descuentos y devoluciones de forma rápida y precisa, incluso cuando el sistema falla. Identifica discrepancias en caja o errores en cobros y propone mejoras. Apoya a compañeros con dificultades en el manejo numérico	Habilidades culinarias	Nivel A Domina técnicas culinarias avanzadas y presenta platos con alto nivel estético y de sabor. Contribuye a la mejora de recetas, controla porciones, y asegura la calidad del producto de forma constante. Forma a nuevos integrantes del equipo.	Supervisión de equipos multidisciplinarios	Nivel A Coordina y guía equipos diversos, fomentando la colaboración entre áreas. Asigna tareas considerando fortalezas individuales, da seguimiento proactivo y proporciona retroalimentación efectiva para el desarrollo del equipo.
	Nivel B Realiza cobros, da cambio y verifica totales con confianza. Aplica promociones o descuentos según lo indicado y detecta errores simples. Usa la calculadora o sistema para confirmar cifras cuando lo necesita.		Nivel B Ejecuta correctamente las recetas y técnicas básicas del menú. Mantiene presentación y sabor estandarizado. Aplica técnicas seguras y eficientes en la preparación de alimentos y bebidas.		Nivel B Supervisa adecuadamente a su equipo, define roles y responsabilidades claras. Da seguimiento a indicadores y metas, y corrige desvíos cuando es necesario.

	<p>Nivel C Maneja operaciones básicas como sumar y dar cambio correctamente, pero puede tardar o cometer errores si hay presión o si falla el sistema. Depende del sistema para la mayoría de los cálculos.</p>		<p>Nivel C Sigue instrucciones y recetas con apoyo. Puede tener dificultad con técnicas más complejas. Su ejecución es aceptable, pero puede presentar variaciones en presentación o sabor.</p>		<p>Nivel C Realiza seguimiento básico a las tareas del equipo, pero con supervisión reactiva o limitada. Puede haber confusión en los roles o poca retroalimentación.</p>
	<p>Nivel D Necesita ayuda para operaciones básicas. Requiere apoyo frecuente para verificar montos o aplicar descuentos, y tiende a cometer errores si no tiene supervisión directa.</p>		<p>Nivel D Requiere guía constante para preparar productos del menú. Tiene dificultad en tareas básicas de cocina o barra y comete errores frecuentes en proporciones o cocción.</p>		<p>Nivel D No ejerce un liderazgo claro sobre su equipo, lo que genera desorganización o baja productividad. Falta seguimiento, asignación adecuada de tareas o comunicación efectiva.</p>
Empatía con el cliente	<p>Nivel A Reconoce emociones y necesidades del cliente incluso sin que se expresen verbalmente. Ajusta su atención según el tipo de cliente (niños, adultos mayores, clientes molestos) y crea una experiencia personalizada. Motiva al equipo a mantener una actitud empática.</p>	Resistencia física y manejo del estrés	<p>Nivel A Trabaja de forma sostenida durante largas jornadas sin perder precisión ni actitud positiva. Mantiene la calma en momentos críticos y contagia su enfoque al equipo.</p>	Pensamiento analítico y resolución de problemas	<p>Nivel A Analiza información compleja y encuentra soluciones efectivas a problemas estructurales o sistémicos. Utiliza datos e indicadores para proponer mejoras operativas y estratégicas con visión de largo plazo.</p>
	<p>Nivel B Escucha con atención y responde con amabilidad, buscando siempre que el cliente se sienta cómodo. Si el cliente está molesto, mantiene la calma y busca entender su punto de vista. Transmite una actitud cálida y profesional.</p>		<p>Nivel B Soporta jornadas exigentes manteniendo un desempeño estable. Aunque se sienta bajo presión, continúa cumpliendo sus funciones sin alterarse.</p>		<p>Nivel B Identifica causas raíz de los problemas y propone soluciones viables. Analiza datos operativos y aplica lógica para tomar decisiones informadas.</p>
	<p>Nivel C Trata al cliente con cortesía y respeto. Ofrece ayuda básica y responde amablemente, aunque a veces no detecta señales emocionales o no adapta su trato en situaciones difíciles.</p>		<p>Nivel C Cumple con su turno de trabajo, pero puede verse afectado físicamente o emocionalmente en momentos de alta demanda. Su rendimiento baja con el estrés.</p>		<p>Nivel C Resuelve problemas operativos simples o rutinarios con apoyo. Le cuesta identificar patrones o causas estructurales de los problemas.</p>
	<p>Nivel D Brinda atención correcta solo si el cliente lo solicita o está de buen humor. Tiene dificultades para conectar emocionalmente o entender las necesidades del cliente si no son explícitas.</p>		<p>Nivel D Se desorganiza fácilmente bajo presión, comete errores o requiere pausas frecuentes. Tiene dificultad para mantener el ritmo en turnos exigentes.</p>		<p>Nivel D Se enfoca en resolver solo síntomas del problema sin entender su origen. Reacciona de forma improvisada o sin sustento en datos.</p>

3.8. Plan de implantación.

3.8.1. Metodología para implementar el Diccionario de competencias.

La presente propuesta está orientada al área operativa de la organización y se fundamenta en un conjunto estructurado de competencias, tanto cardinales como específicas por área. Su objetivo principal es que el Diccionario de Competencias se convierta en una herramienta estratégica para identificar brechas de desempeño, necesidades de desarrollo y áreas de oportunidad, permitiendo así una gestión más efectiva del talento humano.

La metodología propuesta contempla el fortalecimiento de cuatro ejes clave: reclutamiento, selección y vinculación del personal; desarrollo y evaluación de competencias cardinales y específicas; retroalimentación continua al equipo de trabajo; y motivación y reconocimiento del desempeño. Esta estructura permite que el diccionario no solo sea un marco de referencia conceptual, sino una guía práctica para alinear el perfil de los colaboradores con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

Al incluir las competencias específicas por área: Servicios, Producción y Operaciones, se garantiza una mayor precisión en la evaluación del talento, ajustando los criterios de desempeño a las funciones reales de cada puesto. De esta manera, el diccionario facilita la toma de decisiones en procesos clave de gestión humana y contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la excelencia, la mejora continua y el crecimiento compartido.

La elaboración del diccionario de competencias representa la mejor estrategia para implementar estas mejoras y obtener resultados significativos. Por ello, se propone:

- Realizar una retroalimentación de parte del jefe inmediato hacia la operación, en el cual gerente de tienda, evaluará a cocineros, meseros y bartender (todo el equipo que este bajo su cargo) y posteriormente el gerente de tienda será evaluado por el jefe operativo.

En un principio, la propuesta contempla la retroalimentación para el área operativa, aunque se deja abierta la posibilidad de implementarla en toda la compañía si la empresa cuenta con los recursos y el tiempo necesario.

Para llevar a cabo la retroalimentación, se sugiere un mecanismo estructurado que se detalla a continuación:

- **Guía de Retroalimentación**

Modelo de Retroalimentación Personal Operativo Go Green
<p>Indicaciones: A continuación, se presentan las 5 competencias nivel compañía, se le pide que pueda seleccionar la puntuación que mejor le parezca, de acuerdo con los comportamientos que considere que el colaborador evaluado cumpla, <u>favor tener a la mano su diccionario de competencias.</u></p>
Fecha:
Nombre del colaborador:
Semestre evaluado: (De enero a junio ó de julio a diciembre)
Puesto del colaborador:
área:
Punto de venta:
Nombre del jefe Inmediato:
Puesto del jefe inmediato:
Competencias: Seleccione la puntuación que mejor describa el desempeño del colaborador durante el periodo a evaluar:
<p>1. Aprendizaje Continuo: Capacidad para desaprender y aprender nuevos procesos, conocimientos y habilidades, a la velocidad del entorno y la transformación organizacional, promoviendo la mejora continua y la innovación.</p> <p>A. Cumple el 100% y supera más de 1 comportamiento del siguiente nivel de competencia.</p> <p>B. Cumple de un 80% al 100% los comportamientos asociados.</p> <p>C. Cumple a medias, el 50% de los comportamientos asociados.</p> <p>D. Cumple menos del 25% de los comportamientos.</p>

2. Liderazgo: Capacidad para inspirar a otros con visión, desarrollando sinergias de equipo que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales y crecimiento personal y profesional de sus integrantes, brindando directrices claras, objetivos retadores y seguimiento efectivo.

A. Cumple el 100% y supera más de 1 comportamiento del siguiente nivel de competencia.

B. Cumple de un 80% al 100% los comportamientos asociados.

C. Cumple a medias, el 50% de los comportamientos asociados.

D. Cumple menos del 25% de los comportamientos.

1. Trabajo en equipo: Capacidad para construir redes de trabajo colaborativo e interdisciplinario utilizando las herramientas y recursos disponibles, promoviendo nuevas iniciativas y propuestas, por medio de una comunicación fluida y asertiva, generando sentido de pertenencia.

A. Cumple el 100% y supera más de 1 comportamiento del siguiente nivel de competencia.

B. Cumple de un 80% al 100% los comportamientos asociados.

C. Cumple a medias, el 50% de los comportamientos asociados.

D. Cumple menos del 25% de los comportamientos.

2. Atención al cliente: Capacidad de cumplir las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos. Establecer y mantener relaciones perdurables con nuestros clientes logrando que ellos nos brinden su confianza y lealtad.

A. Cumple el 100% y supera más de 1 comportamiento del siguiente nivel de competencia.

B. Cumple de un 80% al 100% los comportamientos asociados.

C. Cumple a medias, el 50% de los comportamientos asociados.

D. Cumple menos del 25% de los comportamientos.

5. Enfoque a resultados: Capacidad para alinear acciones y decisiones con los objetivos organizacionales, buscando siempre la mejora continua y la superación de metas, con un enfoque claro en la responsabilidad y la rendición de cuentas.

A. Cumple el 100% y supera más de 1 comportamiento del siguiente nivel de competencia.

B. Cumple de un 80% al 100% los comportamientos asociados.

C. Cumple a medias, el 50% de los comportamientos asociados.

D. Cumple menos del 25% de los comportamientos.

Completar de acuerdo con lo seleccionado y al comportamiento del colaborador en el semestre evaluado

Fortalezas:

Oportunidades:

Acuerdos:

Si bien esta propuesta ha sido construida con un enfoque específico para el personal operativo, su estructura es perfectamente adaptable a otros niveles jerárquicos o áreas funcionales. Para ello, basta con ajustar el contenido de las competencias evaluadas o el nivel de profundidad en los comportamientos esperados, manteniendo el mismo formato de aplicación. Esto permite estandarizar el proceso de retroalimentación en toda la organización, promoviendo una cultura de mejora continua, desarrollo profesional y alineación con los objetivos estratégicos.

Es importante considerar los siguientes aspectos para realizar la retroalimentación de forma adecuada:

- **Socialización previa de la herramienta:**
 - ✓ Se recomienda que el área de Talento Humano, como líder de la propuesta, lleve a cabo una socialización efectiva y accesible, explicando el propósito de la medición. Esto es crucial, ya que el proceso implica la evaluación del desempeño por parte del jefe directo, lo que puede generar expectativas e incertidumbre en los colaboradores. Una comunicación clara contribuye a la confianza y alineación del equipo con los objetivos del proceso.

- ✓ Antes de implementar la retroalimentación, es fundamental garantizar una comprensión clara y detallada del diccionario de competencias. Esta herramienta sirve como guía para el proceso, asegurando su correcta aplicación, especialmente por parte de los líderes que evaluarán a sus equipos.

- **Como líder, tómese su tiempo para completar la guía de retroalimentación: Los pasos a seguir deberían ser:**
 - ✓ Agendarse un espacio para poder sentarse, en un espacio tranquilo y sin interrupciones, completando y evaluando a conciencia el comportamiento del colaborador, realizar anotaciones del porque se está puntuando de esa forma.

 - ✓ Una vez finalizada la guía de retroalimentación, reserve un espacio con el evaluado al menos con 1 semana de anticipación, para que el colaborador se prepare para ser retroalimentado con tiempo y que se especule o se maneje la incertidumbre de cuando se realizará, así ambas partes están preparadas.

 - ✓ 10 minutos antes de estar uno a uno con el evaluado, tómese el tiempo de revisar la guía previamente completada, revise sus anotaciones y recuerde la parte medular o los principales puntos que le gustaría mejorar, importante que acá podamos aplicar la famosa técnica del Sándwich, empezar con fortalezas o un comentario positivo, un comentario negativo o áreas de oportunidad y cerrar con acuerdos entre ambas partes para mejorar, motivándole a seguir adelante.

 - ✓ Ten una buena actitud, es importante que te encuentres en un estado emocional estable para realizarlo, si el día de la evaluación se considera de malas, triste o un sentimiento que no permita que sea parcial, lo recomendable es que cancele y establezca otra fecha.

- ✓ Los acuerdos, deben completarlos en equipo, no solo proponga usted, también deje que el colaborador pueda detectar en que está fallando y que solución pueden establecer para mejorar.
 - ✓ Establezca acuerdos que sean alcanzables y razonados.
- **Garantice que todo su equipo sea evaluado en el tiempo que sea estipulado, esto permitirá que el proceso sea ágil y se obtenga excelentes resultados.**

Una vez la guía de retroalimentación sea finalizada con todas las partes interesadas, talento humano como líder y garante del proceso, será el encargado de poder realizar la presentación de resultados a cada gerencia o supervisor de sala, este resultado nos permitirá conocer análisis cuantitativos, en cuanto a medias o promedios de acuerdo con lo evaluado y cualitativo conoceremos que acuerdos llegaron para fortalecer sus equipos.

Importante que, como talento humano, seamos partícipes de estos acuerdos, de qué forma, es muy probable que dentro de las acciones podamos tener necesidades de entrenamiento, realicemos detección de cómo se siente el colaborador en la organización, si está motivado, tiene todas las herramientas para operar, entre otros aspectos que pueden ser alerta para la operación y la empresa.

Finalmente se deberá llevar el plan de trabajo y un seguimiento mensual (pero alcanzable) para que todo el esfuerzo, pueda ser recompensado con mejorar importantes y que sean de gran ayuda para todos lo evaluados.

3.9. Recursos.

Este plan contiene los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma de actividades donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de ellas.

3.9.1. Humanos

El responsable de la aprobación e implementación del diccionario y modelo de evaluación por competencias será la Dirección Ejecutiva, quien podrá facultar al departamento de Recursos Humanos para la realización de las actividades que se requieren.

3.9.2. Materiales

Para lograr implementar el modelo de evaluación es necesario:

- **Infraestructura:** se dispone de un salón de usos múltiples para desarrollar la evaluación a los empleados y las capacitaciones respectivas.
- **Mobiliario:** mesas y sillas de escritorio, que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- **Equipo:** computadoras con los paquetes de Office necesarios (Word, Excel, PowerPoint), fotocopidora, impresora, proyector, teléfono, memoria USB, entre otros.
- **Suministros de oficina:** entre los materiales necesarios para implementar el modelo se encuentran papel bond, tinta para impresora y fotocopidora, lapiceros, lápices, libretas, folder, fastener.

3.9.3. Financieros

La empresa cuenta con el recurso humano, infraestructura, mobiliario y equipo necesarios para llevar a cabo el modelo, por lo tanto, no representará un costo. Los fondos para implementar el proceso de evaluación del desempeño por competencias serán proporcionados por la empresa, como un apoyo a la Unidad de Recursos Humanos.

- **Presupuesto de Gastos para la implementación**

Requerimiento	Descripción	Beneficiados	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadora	Para puesta en Marcha de la propuesta en los puntos de venta	45	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Lapicero	Para anotar dudas	45	50	\$ 0.15	\$ 7.50
Papel Bond	Material de capacitación	45	2	\$ 0.25	\$ 0.50
Cañonera	para proyectar propuesta a los colaboradores	45	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Capacitador	Personal técnico en el tema para explicación	45	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Internet	Para presentar la herramienta y ponerla en marcha	45	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Refrigerio	Para capacitaciones	45	50	\$ 5.00	\$ 250.00
Impresiones	Entrega de catalogo por línea de supervisión	45	50	\$ 0.35	\$ 17.50
Cartulina	Actividades de capacitación	45	15	\$ 0.35	\$ 5.25
Otros gastos	Gastos imprevistos	45			\$ 200.00
TOTAL					\$ 3,065.75

BIBLIOGRAFIA

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Martínez, A. (2016). *Estadística aplicada a la investigación*. Editorial Universitaria.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Arias, F. G. (2006). *.bing.com/search?q=cuestionario+por+ARIAS&form*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B0GG8H7NoaXTcFZrQVhQRTZBRF9JYWR2VnF2azB4cEs3Nzc0/view?resourcekey=0-cZgWuRm_CDyn_pHmyFsMgw
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

- **Guía de Entrevista de Gerente de Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como propósito recabar información de los conocimientos que se te tienen en la Gerencia de Recursos Humanos, sobre la evaluación del desempeño en la marca Go Green; con la finalidad de diseñar un modelo para la evaluación por competencias que sea herramienta útil en la empresa para mejorar el desempeño del personal.

Cargo que desempeña: _____

1. **¿Considera que es importante evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa?**
2. **¿Existe un método de evaluación del desempeño para los empleados de Go Green?**
3. **¿Cada cuánto tiempo considera que sería conveniente realizar la evaluación de desempeño?**
4. **¿Qué recursos proporciona la empresa a los colaboradores para desempeñar sus actividades laborales?**
5. **¿Cómo considera que es el desempeño del personal en Go Green?**

6. **¿Considera usted que el ambiente laboral es el adecuado para que sus colaboradores desarrollen satisfactoriamente sus actividades?**
7. **A su criterio, ¿Quiénes deberían ser los responsables de realizar la evaluación del desempeño al personal?**
8. **¿Los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?**
9. **¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal de Go Green para responder a las exigencias de la empresa y público en general?**
10. **¿Considera que es importante que el colaborador conozca la filosofía empresarial desde un inicio?**

- **Guía de Entrevista Supervisor de Operaciones**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISOR DE OPERACIONES

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como propósito recabar información de los conocimientos que se te tienen en el área de operaciones, sobre la evaluación del desempeño en la marca Go Green; con la finalidad de diseñar un modelo para la evaluación por competencias que sea herramienta útil en la empresa para mejorar el desempeño del personal.

Cargo que desempeña:

1. **¿Considera que es importante evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa?**
2. **¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la empresa al personal que labora en Go Green?**
3. **¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la operación y desempeño de los colaboradores?**
4. **¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal de Go Green para responder a las exigencias de la empresa y público en general?**
5. **¿Cómo considera que es el desempeño del personal en Go Green?**
6. **¿Considera usted que el ambiente laboral es el adecuado para que sus colaboradores desarrollen satisfactoriamente sus actividades?**
7. **¿Los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?**
8. **¿Qué opinión tendría, sobre la creación de una propuesta de evaluación del desempeño por competencias?**

- Cuestionario de colaboradores Go Green



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE GO GREEN

El presente cuestionario ha sido elaborado por estudiantes de la Licenciatura En Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Toda la información proporcionada, será utilizada para fines académicos y de manera estrictamente confidencial.

OBJETIVO: Recopilar información sobre la evaluación del desempeño e identificar las competencias que permitan diseñar un modelo de evaluación para fortalecer el desempeño laboral del personal que labora Go Green y, según los resultados crear propuestas que optimicen el talento humano.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, lea detenidamente cada una de ellas y seleccione la alternativa que considere más conveniente, en aquellas que se solicite su opinión, responda de manera breve y clara.

I. DATOS GENERALES

Genero:

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Indefinido

Edad:

- a) Entre 18 – 29 años
- b) Entre 30 – 39 años
- c) Entre 40 - 49 años
- d) Mayor de 50 años

Nivel de estudios:

- a) Universitario

- b) Técnico
- c) Bachiller
- d) Básica

Tiempo de laborar en Go Green:

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- Más de 15 años

Puesto de trabajo: _____

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, lea detenidamente cada una de ellas y seleccione la alternativa que considere más conveniente, en aquellas que se solicite su opinión, responda de manera breve y clara.

1. Cuando ingreso a Go Green ¿se le explicó la filosofía empresarial: misión, visión, valores?

- Si
- No

2. Para usted, ¿qué es una competencia? (Elija una sola alternativa)

- Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el trabajador y lo demuestra en la ejecución de sus funciones laborales.
- Cumplimiento de las funciones y tareas principales del puesto de trabajo.
- Conocimiento del trabajo que se realiza

3. ¿Conoce qué competencias debe poseer para desempeñar su puesto de trabajo? (Puede elegir más de una alternativa)

- Comunicación, Trabajo en equipo
- Capacidad para aprender, tolerancia a la presión
- Servicio al cliente
- Responsabilidad y puntualidad
- Iniciativa, orientación a resultados

4. **Durante su proceso de reclutamiento y selección ¿Se le realizó algún tipo de evaluación general o específico al puesto que está desempeñando actualmente?**
- a) Si
 - b) No

Si su respuesta es No pasar a la pregunta 10.

5. **¿Durante su proceso de reclutamiento y selección, qué tipo de evaluación llevo a cabo para aplicar a su puesto de trabajo? (Puede elegir más de una alternativa)**
- Entrevista
 - Pruebas psicométricas
 - Prueba práctica
 - Pruebas de conocimientos

6. **¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo en Go Green?**
- a) Si
 - b) No

Si su respuesta es afirmativa, continúe a la pregunta 10, caso contrario pase a la pregunta 11.

7. **¿De qué manera le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo? (Elija una sola alternativa)**
- a) Inducción y capacitación al puesto de trabajo.
 - b) Descriptor de puesto
 - c) Jefe inmediato
 - d) No recibió ninguna inducción previa a su puesto de trabajo

8. **¿Considera que, al realizarle una evaluación de desempeño, esta debe ser de acuerdo con sus competencias?**
- a) Si
 - b) No

Si su respuesta es SI pasar a la pregunta 13.

9. **¿Por qué razón considera que su evaluación de desempeño NO debería realizarse de acuerdo a sus competencias? (Elija una sola alternativa)**
- No recibió inducción y/o capacitación a su puesto de trabajo.
 - No cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo.
 - No recibe retroalimentación sobre el desempeño laboral.
 - No cuenta con las competencias que se requieren para el puesto de trabajo.

10. **¿Está satisfecho con las actividades que desempeña en su puesto de trabajo?**
- a) Satisfecho

b) Insatisfecho

11. ¿Cómo evaluaría el rendimiento laboral que ha desempeñado en el último año?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

12. ¿Qué aspectos influyen en el desempeño de su trabajo? (Puede elegir más de una alternativa)

- a) Objetivos claros
- b) Incentivos
- c) Ambiente laboral agradable
- d) Capacitación y desarrollo
- e) Conocer las funciones de su puesto de trabajo

13. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo? (Puede elegir más de una alternativa)

- a) Relaciones interpersonales.
- b) No tener conocimiento de las tareas a realizar.
- c) Falta de retroalimentación sobre sus áreas de mejora.
- d) No contar con el apoyo por parte de su jefe inmediato.
- e) No dispone de herramientas técnicas administrativas para el desempeño de las actividades asignadas.

- **Lista de Cotejo**

Lista de Cotejo - Go Green				
No.	Criterio de evaluación	Si	No	Observaciones
1	Existe un proceso estandarizado de reclutamiento y selección de personal.			
2	Se aplican pruebas prácticas para evaluar habilidades técnicas del personal.			
3	Se utilizan pruebas psicométricas como complemento del proceso de selección.			
4	El personal operativo tiene claridad sobre sus funciones.			
5	Se proporciona inducción formal al inicio de la relación laboral.			
6	Los colaboradores conocen el concepto de competencia.			
7	Existen procesos formales de retroalimentación sobre el desempeño.			
8	Se realizan evaluaciones de desempeño basadas en competencias.			
9	Se identifican claramente las habilidades necesarias para cada puesto.			
10	Se promueve el desarrollo profesional del personal.			
11	Existen incentivos para el buen desempeño.			
12	El clima laboral es valorado positivamente por los colaboradores.			
13	Se fomenta la comunicación y el trabajo en equipo.			
14	El liderazgo apoya activamente a los colaboradores.			
15	Se cuenta con herramientas técnicas y administrativas suficientes.			

- **Guía De Observación Directa**

Guía De Observación Directa - Go Green			
No.	Aspecto a Observar	Evidencia Observada	Recomendaciones
1	El proceso de inducción incluye entrega de materiales o documentos informativos.		
2	Los supervisores brindan instrucciones claras y seguimiento a nuevas contrataciones.		
3	Se observa participación activa de los empleados en sus funciones.		
4	El ambiente laboral refleja cooperación y respeto entre colegas.		
5	Se evidencian mecanismos de retroalimentación (reuniones, evaluaciones, etc.).		
6	Los jefes inmediatos dan orientación frecuente sobre el trabajo.		
7	El personal utiliza herramientas o equipos adecuados para sus tareas.		
8	Se observan relaciones laborales positivas y colaborativas.		
9	Existen espacios para la comunicación interpersonal (reuniones breves, charlas informales).		
10	Se percibe motivación y compromiso en el equipo de trabajo.		

ANEXO 2 Guía de Entrevista. Gerente de Recursos Humanos

Interpretación de Resultados

Pregunta 1	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Considera que es importante evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa?	Determinar según el jefe de RRHH, porque es importante evaluar el desempeño de los colaboradores de Go Green.	Sí, es importante porque permite medir la eficiencia de cada colaborador, así como los resultados individuales que brinda dentro del equipo de trabajo del cual forma a parte.

La respuesta del gerente de recursos humanos refleja una comprensión profunda de la evaluación del desempeño como una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia individual y colectiva dentro de la empresa. Esto apunta a un enfoque integral que considera tanto las necesidades de la organización como el desarrollo de sus colaboradores.

Pregunta 2	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Existe un método de evaluación del desempeño para los empleados de Go Green?	Conocer si actualmente se posee o utiliza un método de evaluación de desempeño dentro de la organización.	Si, sin embargo, por el momento no se le da seguimiento respetivo con cada empleado que forma parte de la empresa.

La respuesta del gerente de recursos humanos de Go Green indica que efectivamente existe algún tipo de método de evaluación. Pero que, aun contando con un método de evaluación de desempeño, la falta de seguimiento sugiere la necesidad de revisar y mejorar el proceso para maximizar la efectividad de las evaluaciones y fomentar un ambiente de crecimiento y desarrollo para los empleados.

Pregunta 3	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Cada cuánto tiempo considera que sería conveniente realizar la evaluación de desempeño?	Identificar según el criterio del área de RRHH, con qué frecuencia sería conveniente realizar las evaluaciones para medir el desempeño laboral.	Una vez al año.

Realizar la evaluación de desempeño una vez al año puede ser adecuado en ciertas circunstancias, pero es importante considerar cómo esta frecuencia se alinea con las necesidades de retroalimentación y desarrollo de los empleados. Evaluaciones más frecuentes pueden ofrecer beneficios adicionales en términos de motivación y ajuste del desempeño, y podrían ser más efectivas dependiendo de la dinámica y los objetivos específicos de la empresa-

Pregunta 4	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Qué recursos proporciona la empresa a los colaboradores para desempeñar sus actividades laborales?	Conocer que recursos poseen los colaboradores de Go Green para desarrollar su trabajo y actividades diarias.	Las herramientas o materiales básicos que ellos necesitan para desempeñar su trabajo.

La respuesta actual del gerente de Recursos Humanos cubre el aspecto fundamental de proporcionar las herramientas necesarias para realizar el trabajo, pero carece de detalle y especificidad. Para una comunicación más efectiva y una mayor satisfacción de los empleados, sería beneficioso proporcionar una descripción más completa y detallada de los recursos ofrecidos, así como información adicional sobre mantenimiento, soporte y otros recursos complementarios.

Pregunta 5	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Cómo considera que es el desempeño del personal en Go Green?	Determinar cuál es el nivel de desempeño que poseen actualmente los colaboradores de la empresa.	Muy bueno, se ha ido mejorando poco a poco durante los últimos meses.

La respuesta del gerente de Recursos Humanos es positiva, pero para una evaluación más completa y útil, es importante proporcionar detalles específicos y datos concretos sobre el desempeño. Una evaluación detallada y basada en datos puede ayudar a identificar áreas de éxito y áreas que aún necesitan atención, y facilitar la implementación de estrategias efectivas para la mejora continua.

Pregunta 6	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Considera usted que el ambiente laboral es el adecuado para que sus colaboradores desarrollen satisfactoriamente sus actividades?	Conocer si actualmente dentro de la organización se posee un ambiente de trabajo adecuado, para que los colaboradores se sientan felices dentro de su área de trabajo.	Si, se trata de que exista un ambiente laboral adecuado y se da seguimiento en cada uno de los puntos de venta que tiene la marca, para ello en los últimos meses se ha implementado un estudio de clima laboral.

La respuesta del gerente de Recursos Humanos refleja un compromiso positivo hacia la gestión del ambiente laboral y el uso de herramientas de evaluación como el estudio de clima laboral. Sin embargo, para una comprensión completa y efectiva, sería beneficioso proporcionar más detalles sobre los resultados del estudio, las acciones específicas tomadas, y cómo se está abordando la satisfacción y las necesidades de los empleados. La transparencia y la comunicación clara son clave para asegurar que todos los involucrados comprendan y aprecien las iniciativas y mejoras relacionadas con el ambiente laboral.

Pregunta 7	Objetivo	Gerente de RRHH
A su criterio, ¿Quiénes deberían ser los responsables de realizar la evaluación del desempeño al personal?	Determinar quiénes deben ser los encargados de llevar a cabo las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la organización.	Debe estar a cargo de las jefaturas inmediatas.

Asignar la responsabilidad de la evaluación del desempeño a las jefaturas inmediatas es una práctica común que tiene varias ventajas, como el conocimiento directo del desempeño del empleado y la capacidad de proporcionar retroalimentación específica. Sin embargo, para mejorar la equidad y la objetividad del proceso de evaluación, es recomendable considerar la capacitación de los evaluadores, establecer criterios claros, y explorar métodos adicionales como las evaluaciones 360 grados.

Pregunta 8	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?	Identificar si los colaboradores de Go Green conocen sus funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.	Sí, se les explica y luego en la práctica del día a día, van terminando de conocer y definir sus funciones específicas, y que es lo que se espera de ellos en sus puestos de trabajo.

La respuesta del gerente de Recursos Humanos indica que los empleados reciben una explicación inicial sobre sus funciones y que continúan aprendiendo y adaptándose en su trabajo diario. Sin embargo, para mejorar la efectividad de este proceso, es fundamental proporcionar documentación formal, asegurar una comunicación clara y continua, y establecer mecanismos para evaluar y ajustar la comprensión de las funciones.

Pregunta 9	Objetivo	Jefe de RRHH
¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal de Go Green para responder a las exigencias de la empresa y público en general?	Establecer las competencias que deben poseer los trabajadores para cumplir con los objetivos de los clientes y la organización en general.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Flexibilidad o adaptación ante los cambios ✓ Enfoque a resultados ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo

La lista de competencias presentada refleja una visión estratégica de recursos humanos para Go Green. Estas habilidades no solo son relevantes para el funcionamiento interno de la empresa, sino que también son fundamentales para responder a las expectativas y demandas de un público cada vez más consciente sobre la sostenibilidad.

Pregunta 10	Objetivo	Gerente de RRHH
¿Considera que es importante que el colaborador conozca la filosofía empresarial desde un inicio?	Determinar los beneficios para la empresa y colaborador de conocer la filosofía empresarial de la organización desde el momento de su incorporación.	Sí, es muy importante ya que esto permitirá que el colaborador conecte de inmediato con la compañía y viva desde el día cero cada uno de estos.

La afirmación del gerente de recursos humanos subraya la relevancia de la filosofía empresarial como un pilar fundamental en la integración de nuevos colaboradores. No solo se trata de transmitir información, sino de facilitar un proceso de inmersión que fomente la identificación, el compromiso y el alineamiento con la misión y visión de la empresa desde el primer día.

ANEXO 3 Guía de Entrevista: Supervisor de Operaciones

Interpretación de Resultados

Pregunta 1	Supervisor de Operaciones
<p>¿Considera que es importante evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa?</p>	<p>Si, nos permite identificar cuáles son las fortalezas y puntos de mejora que posee cada colaborador y los equipos de trabajo en general, de esta manera podemos enfocarnos en aquellos puntos de mejora, que se puedan ver traducidos en mejor productividad, brindar un buen servicio al cliente, mayor satisfacción laboral y rentabilidad a la empresa.</p>

La respuesta del supervisor de operaciones es completa y toca aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño laboral. Refleja una comprensión clara de cómo esta práctica no solo beneficia a los empleados individuales, sino que también contribuye al éxito general de la organización a través de la mejora en productividad, calidad del servicio al cliente, satisfacción laboral y rentabilidad.

Pregunta 2	Supervisor de Operaciones
<p>¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la empresa al personal que labora en Go Green?</p>	<p>Cada sucursal está conformada por un gerente de tienda, quien es el responsable del equipo de trabajo (cajeros, atención al cliente), debería ser el gerente como jefe inmediato, quien realiza la evaluación de desempeño, ya que el evalúa y brinda retroalimentación sobre el trabajo que se ejecuta cada día en la sucursal.</p>

La respuesta del supervisor de operaciones refuerza la idea de que la responsabilidad de la evaluación del desempeño recae en los gerentes de sucursales, apoyada por su relación directa con los empleados. Este

enfoque tiene ventajas significativas en términos de retroalimentación continua y conocimiento del desempeño diario, pero también plantea algunas consideraciones que Go Green debería tener en cuenta para mantener la equidad y efectividad en su proceso de evaluación

Pregunta 3	Supervisor de Operaciones
<p>¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la operación y desempeño de los colaboradores?</p>	<p>En el tema de operaciones, los principales problemas que tenemos son: rotación alta por renunciaciones y despidos. Tenemos también temporadas altas donde se demanda la contratación de personal temporal y en algunas ocasiones, aperturas de nuevos puntos de venta que demandan la contratación de nuevos colaboradores. Podría mencionar también que en la marca de Go Green, el personal que se contrata generalmente no posee experiencia laboral previa, por lo cual requiere o demanda un proceso de capacitación más específico con resultados en el corto plazo.</p>

Los problemas señalados por el supervisor son interrelacionados y requieren un enfoque estratégico para mejorar la retención del personal, optimizar los procesos de contratación y capacitación, y garantizar que las nuevas aperturas de puntos de venta sean exitosas. Con un enfoque proactivo, la empresa podría mitigar algunos de estos desafíos y mejorar en el desempeño general de los colaboradores.

Pregunta 4	Supervisor de Operaciones
¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal de Go Green para responder a las exigencias de la empresa y público en general?	Es muy importante por trabajar en rubros de servicios de alimentos, que nuestros colaboradores brinden siempre el mejor servicio a todos nuestros clientes, que trabajen en equipo, resolución de conflictos, iniciativa, proactividad, conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura.

La respuesta del supervisor de operaciones pone de manifiesto una comprensión clara de las competencias necesarias en el sector de servicios de alimentos, donde la atención al cliente y la colaboración son esenciales. Las competencias técnicas, como el conocimiento en BPM, también son fundamentales para garantizar la seguridad y calidad de los productos ofrecidos. La combinación de estas habilidades sugiere que Go Green busca crear un entorno de trabajo competente, eficiente y orientado al servicio.

Pregunta 5	Supervisor de Operaciones
¿Cómo considera que es el desempeño del personal en Go Green?	En general el desempeño es muy bueno, en nuestro caso, para muchos de nuestros colaboradores trabajar en la empresa viene siendo su primera oportunidad laboral, por lo cual es un trabajo que demanda bastante preparación, capacitación y entrenamiento, para que se vea reflejado en un buen servicio al cliente, disminuyendo en la medida de lo posible quejas por parte de los clientes

La respuesta indica un enfoque positivo hacia el desempeño del personal en Go Green, resaltando la importancia de la formación y la capacitación, especialmente al trabajar con personal que puede ser nuevo en el ámbito laboral.

Pregunta 6	Supervisor de Operaciones
¿Considera usted que el ambiente laboral es el adecuado para que sus colaboradores desarrollen satisfactoriamente sus actividades?	Sí, todos los encargados realizan en sus respectivas tiendas reuniones previas, donde se revisan temas generales de servicio al cliente, trabajo en equipo, de mi parte y del área de Recursos Humanos, también se brinda seguimiento y retroalimentación, buscando que siempre exista un buen ambiente de trabajo y que cada colaborador se siente contento dentro de su puesto de trabajo.

La respuesta refleja un compromiso positivo con el ambiente laboral, el éxito a largo plazo dependerá de la capacidad de la organización para adaptarse y responder a las necesidades cambiantes de sus colaboradores.

Pregunta 7	Supervisor de Operaciones
¿Los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?	Sí, generalmente se les explica por parte de Recursos Humanos, en su proceso de reclutamiento, selección e inducción. Luego se les da a conocer a través de la inducción específica, aunque en algunos casos por necesidades de personal (por renunciadas, temporadas altas, nuevas aperturas) se omiten algunos pasos que permiten el proceso que se debería seguir para la inducción y capacitación.

Aunque hay un sistema en marcha para informar a los empleados sobre sus funciones y responsabilidades, las omisiones en el proceso pueden ser perjudiciales. Sería recomendable que la empresa evalúe y ajuste su proceso de inducción y capacitación para garantizar que todos los empleados, sin importar las circunstancias, reciban la información adecuada para desempeñarse eficazmente en sus roles.

Pregunta 8	Supervisor de Operaciones
¿Qué opinión tendría, sobre la creación de una propuesta de evaluación del desempeño por competencias?	Sería excelente, ya que nos permitirá tener una guía o parámetro para evaluar el desempeño y mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores; de esta manera podríamos también proporcionar una retroalimentación adecuada a cada colaborador sobre su desempeño y mejorar el servicio a clientes y operación de la empresa.

La respuesta es bastante favorable y demuestra una comprensión clara de los beneficios potenciales que la evaluación del desempeño por competencias podría traer tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto. La persona que responde parece estar abierta a cambios y mejoras, lo que es un aspecto positivo para la implementación de nuevas políticas o métodos de evaluación en un entorno laboral.

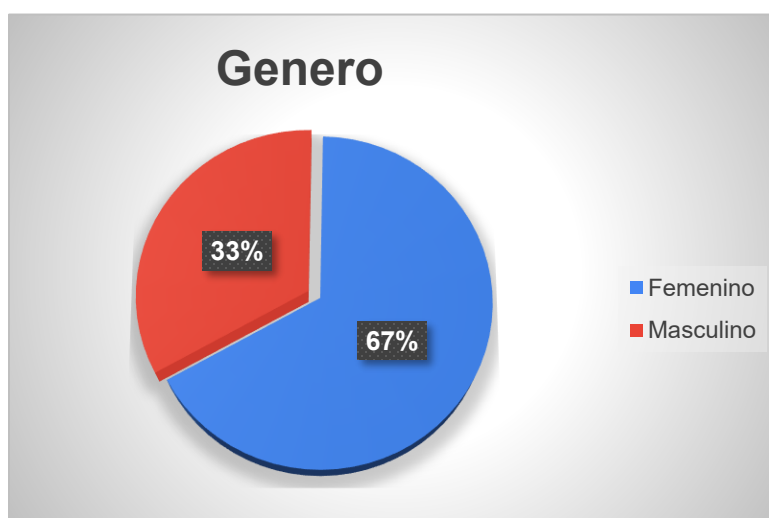
ANEXO 4 Tabulación de datos de entrevista a los trabajadores

a. Generalidades

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en Go Green.

1. Genero

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Femenino	67%	30
Masculino	33%	15
Total	100%	45

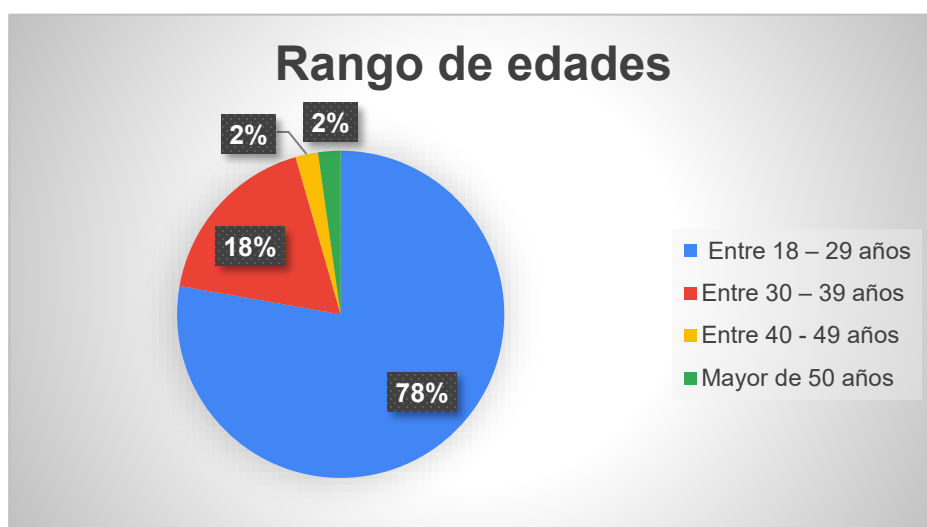


Interpretación: La gráfica muestra que el 67% de los colaboradores son mujeres y el 33% hombres, destacando una predominancia femenina en las sucursales de GO GREEN. Este resultado podría estar vinculado a criterios de selección, roles específicos o la naturaleza del negocio.

2- Edad

Objetivo: Conocer el rango de edad en el que se encuentra el personal que trabaja en Go Green.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Entre 18 – 29 años	78%	35
Entre 30 – 39 años	18%	8
Entre 40 - 49 años	2%	1
Mayor de 50 años	2%	1
Total	100%	45

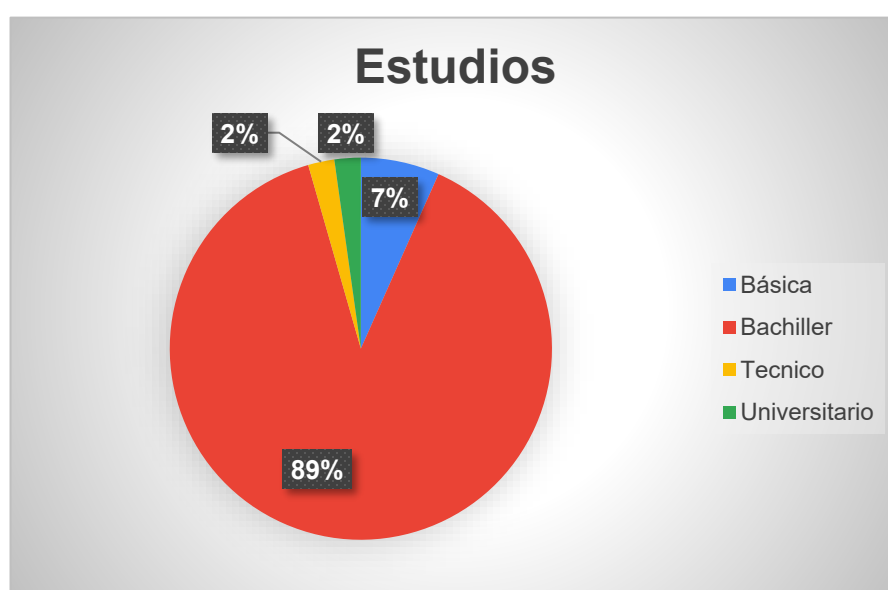


Interpretación: Los resultados reflejan que el 78% de los datos pertenece al grupo de 19 a 29 años, destacando la juventud como característica predominante en la muestra. En menor proporción, el 18% se encuentra en el rango de 30 a 39 años, y el 4% restante se distribuye equitativamente entre los rangos de 40-49 años y mayores de 50.

Nivel de estudios.

Objetivo: Conocer el nivel de estudio de los empleados que fueron encuestados en la empresa.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Básica	7%	3
Bachiller	89%	40
Técnico	2%	1
Universitario	2%	1
Total	100%	45

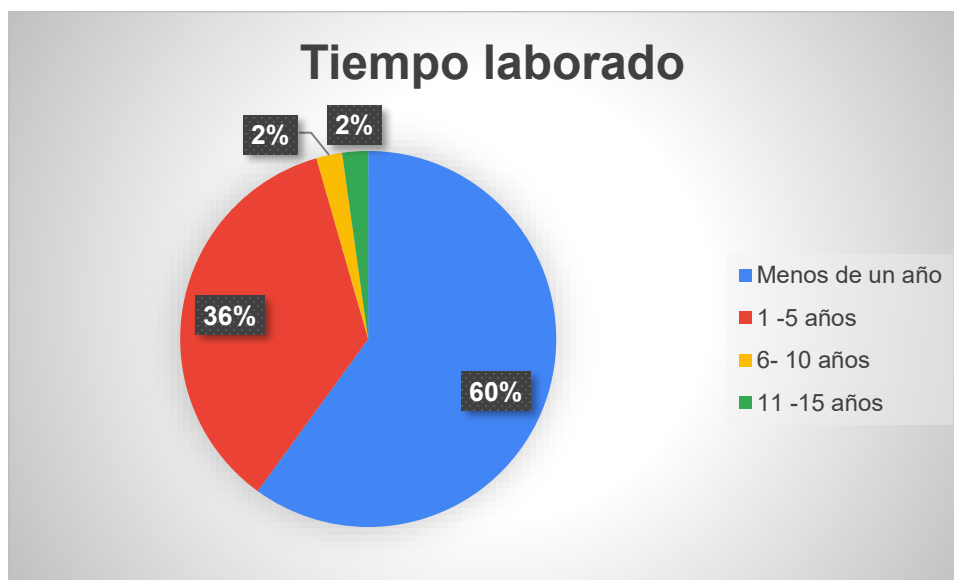


Interpretación: El gráfico muestra que el 89% de los trabajadores cuenta con educación media, siendo el grupo mayoritario. Un 7% tiene educación básica, y apenas un 2% cuenta con formación técnica o universitaria.

Tiempo de laborar en Go Green

Objetivo: Indagar el tiempo que tienen los empleados de laborar en Go Green, para determinar su estabilidad laboral en la empresa

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Menos de un año	60%	27
1 -5 años	36%	16
6- 10 años	2%	1
11 -15 años	2%	1
Mas de 15 años	0%	0
Total	100%	45

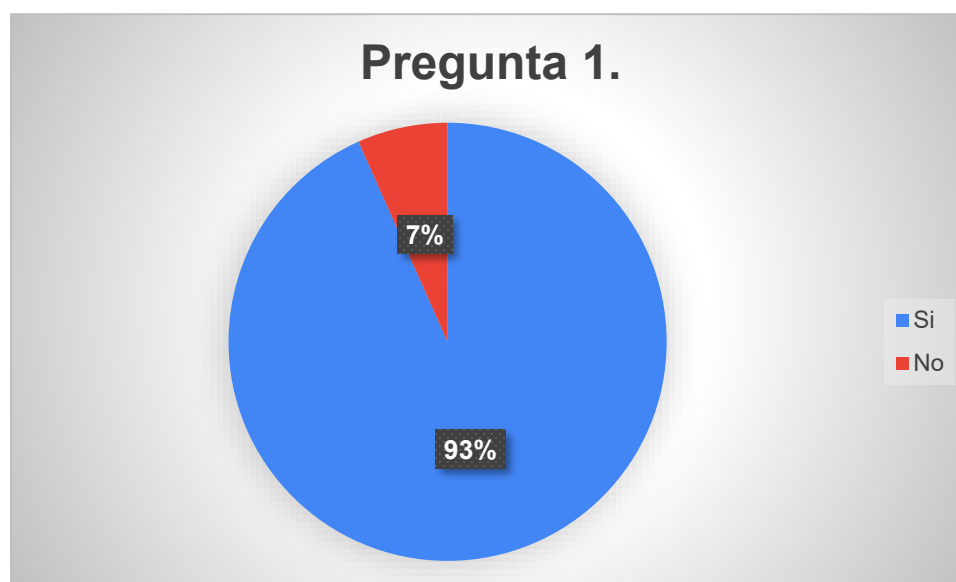


Interpretación: El análisis indica que el 60% de los empleados son nuevos, con menos de un año de experiencia. Un 36% ha trabajado entre 1 y 5 años. Solo el 2% alcanza entre 11 y 15 años de experiencia, mientras que no se observan trabajadores con más de 15 años.

b. Preguntas de contenido.

Ítem 1 ¿Cuándo ingreso a Go Green ¿se le explicó la filosofía empresarial: misión, visión, valores?

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	93%	42
No	7%	3
Total	93%	45

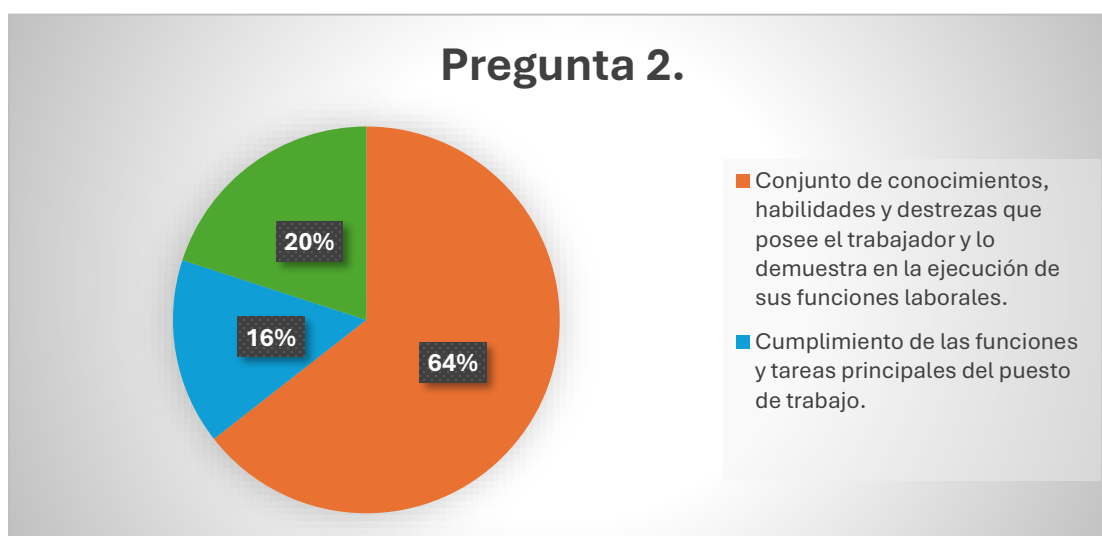


Interpretación: La gráfica evidencia que, si bien la mayoría (93%) fue informada sobre la filosofía organizacional, un 13% no tuvo acceso a esta información. Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer los procesos de orientación y contratación para garantizar una comunicación consistente.

Ítems 2. Para usted, ¿qué es una competencia?

Objetivo: Investigar cuál es el concepto que tienen los empleados de Go Green sobre una competencia.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el trabajador y lo demuestra en la ejecución de sus funciones laborales.	64%	29
Cumplimiento de las funciones y tareas principales del puesto de trabajo.	16%	7
Conocimiento del trabajo que se realiza	20%	9
Total	100%	45

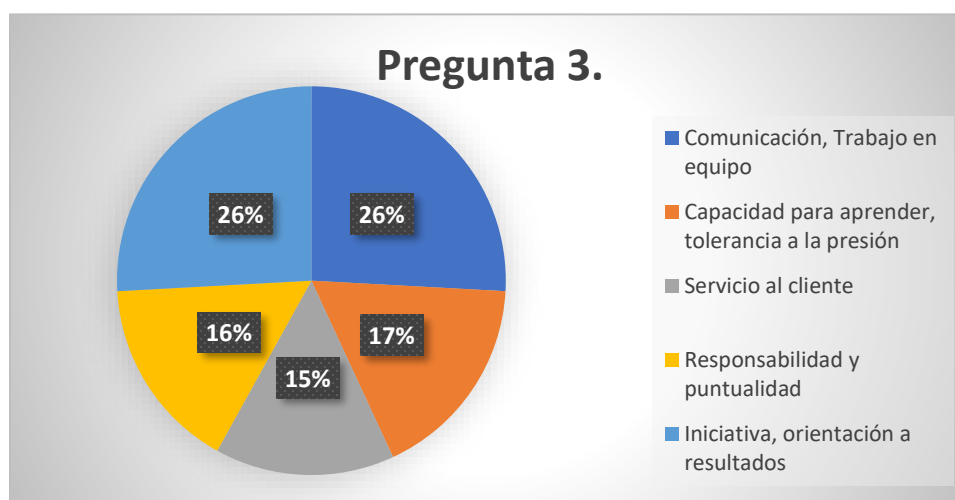


Interpretación: Los resultados reflejan que la mayoría (64%) de los empleados cuenta con conocimientos y habilidades relevantes para su puesto. Sin embargo, un 20% muestra un conocimiento limitado de sus funciones, evidenciando áreas de mejora en la comprensión de sus responsabilidades. El 16% restante cumple únicamente con las tareas principales, destacando la necesidad de enfoques específicos en capacitación y desarrollo.

**Ítems 3. ¿Conoce qué competencias debe poseer para desempeñar su puesto de trabajo?
(Puede elegir más de una alternativa)**

Objetivo: Determinar si los colaboradores conocen cuales son las competencias que deben poseer para ejecutar de manera satisfactoria su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Comunicación, Trabajo en equipo	26%	12
Capacidad para aprender, tolerancia a la presión	17%	8
Servicio al cliente	15%	7
Responsabilidad y puntualidad	16%	6
Iniciativa, orientación a resultados	26%	12
Total	100%	45

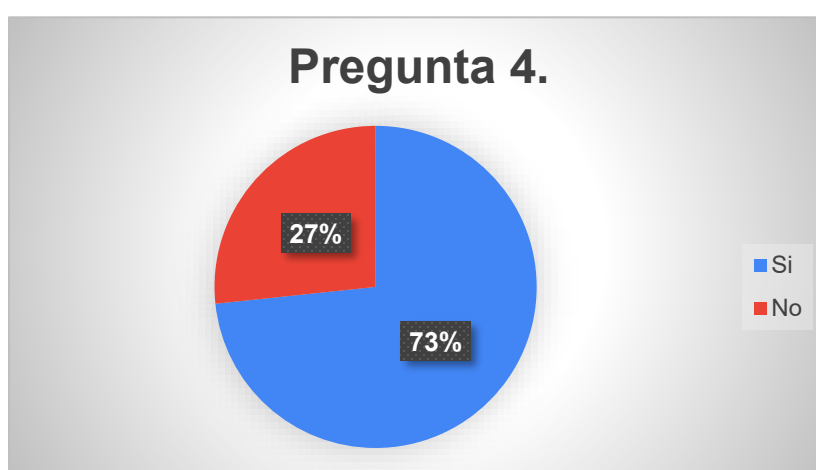


Interpretación: Los datos analizados indican que el 26% de los trabajadores prioriza competencias como comunicación, trabajo en equipo, iniciativa y orientación a resultados. En menor medida, el 17% menciona la capacidad de aprender y la tolerancia a la presión, mientras que el 16% valora la responsabilidad y la puntualidad. Esto resalta la importancia de que los colaboradores tengan claridad sobre las competencias esenciales para desempeñarse en GO GREEN.

Ítems 4. Durante su proceso de reclutamiento y selección ¿Se le realizó algún tipo de evaluación general o específico al puesto que está desempeñando actualmente?

Objetivo: Conocer si los empleados que laboran en Go Green durante su proceso de reclutamiento y selección realizaron evaluaciones para aplicar a su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	73%	33
No	27%	12
Total	100%	45

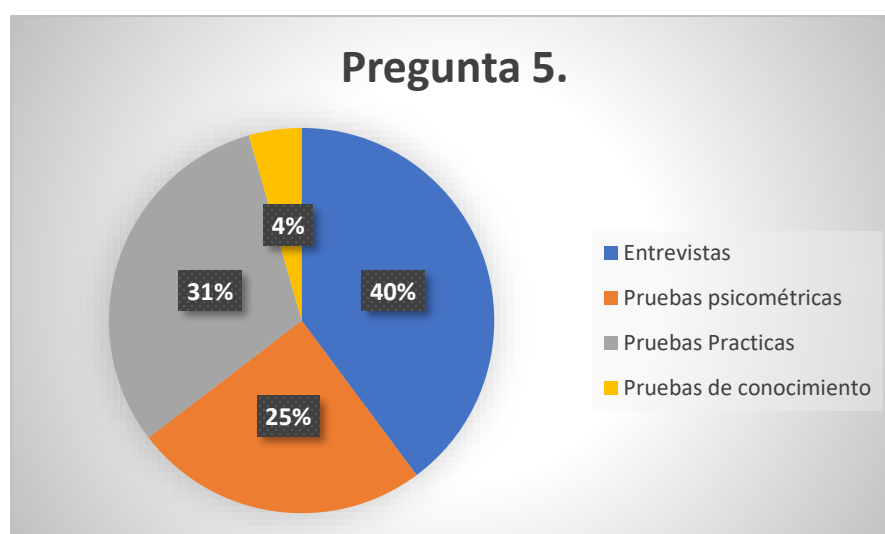


Interpretación: Según la gráfica, el 73% de los participantes confirmó haber pasado por una evaluación para el puesto solicitado, mientras que el 27% no fue evaluado. Este resultado evidencia una oportunidad para mejorar los procesos de reclutamiento, asegurando que todos los candidatos sean evaluados de manera uniforme y transparente.

Ítems 5. ¿Durante su proceso de reclutamiento y selección, qué tipo de evaluación llevo a cabo para aplicar a su puesto de trabajo? (Puede elegir más de una alternativa)

Objetivo: Conocer si los empleados que laboran en Go Green durante su proceso de reclutamiento y selección realizaron evaluaciones para aplicar a su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Entrevistas	40%	18
Pruebas psicométricas	25%	11
Pruebas Practicas	31%	14
Pruebas de conocimiento	4%	2
Total	100%	45



Interpretación: El análisis indica que el 40% de los candidatos se sintió cómodo con las preguntas planteadas durante la evaluación. El 31% realizó pruebas prácticas, enfatizando la importancia de medir competencias aplicadas, y el 25% fue evaluado con pruebas psicométricas, lo que resalta la intención de evaluar aspectos psicológicos y de ajuste al perfil del puesto. Solo el 4% realizó pruebas de conocimiento, lo que podría implicar la necesidad de equilibrar los métodos de evaluación.

Ítems 6. ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo en Go Green?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen las funciones específicas del cargo que desempeñan en la empresa.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	100%	45
No	0%	0
Total	100%	45

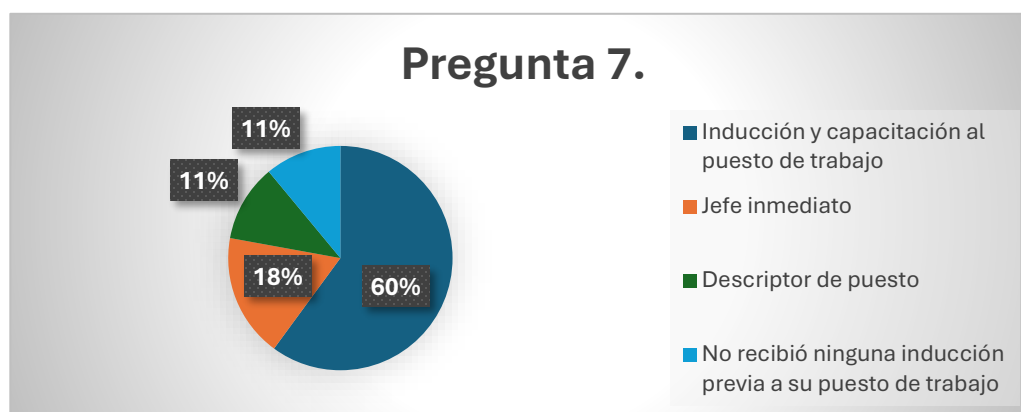


Interpretación: Los datos reflejan que el 100% de los empleados con claridad en sus funciones perciben una comunicación interna efectiva. Esto podría estar relacionado con factores como la existencia de descripciones de puesto bien estructuradas, procesos organizacionales definidos y una cultura que fomenta la claridad en las responsabilidades.

Ítems 7. ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo? (Elija una sola alternativa)

Objetivo: Investigar de qué manera se les dio a conocer a los empleados las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Inducción y capacitación al puesto de trabajo	60%	27
Jefe inmediato	18%	8
Descriptor de puesto	11%	5
No recibió ninguna inducción previa a su puesto de trabajo	11%	5
Total	100%	45

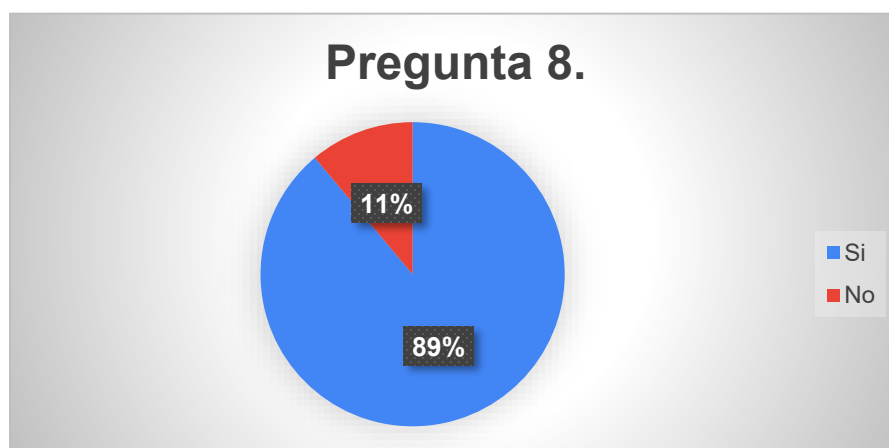


Interpretación: Los resultados reflejan que la mayoría de los empleados (60%) conoció sus funciones a través de un proceso formal de inducción, mientras que un 18% dependió de la orientación de su jefe inmediato. Asimismo, un 11% señala que obtuvo esta información mediante un descriptor de puesto, y otro 11% afirma no haber recibido ninguna guía sobre sus responsabilidades laborales.

Ítems 8. ¿Considera que, al realizarle una evaluación de desempeño, esta debe ser de acuerdo con sus competencias?

Objetivo: Indagar la perspectiva de los empleados si consideran que su evaluación del desempeño laboral debe realizar con base a sus competencias

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	89%	40
No	11%	5
Total	100%	45

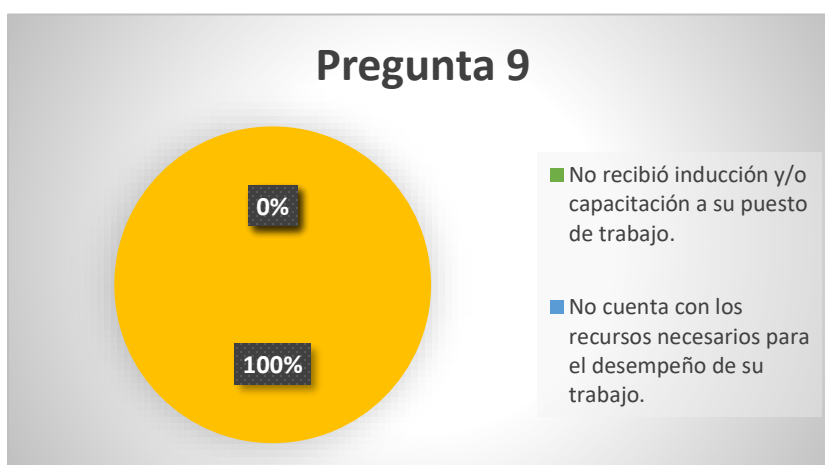


Interpretación: La mayoría significativa de los encuestados (89%) está a favor de que las evaluaciones de desempeño se basen en competencias, resaltando la importancia de medir habilidades específicas y relevantes para el trabajo. Sin embargo, un 11% no comparte esta opinión, lo que podría estar vinculado a experiencias o expectativas distintas en relación al proceso de evaluación.

Ítems 9. ¿Por qué razón considera que su evaluación de desempeño NO debería realizarse de acuerdo con sus competencias? (Elija una sola alternativa)

Objetivo: Analizar porque algunos colaboradores consideran que la evaluación de desempeño no debería realizarse de acuerdo con sus competencias.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
No recibió inducción y/o capacitación a su puesto de trabajo.	0%	0
No cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo.	0%	0
No recibe retroalimentación sobre el desempeño laboral	100%	45
No cuenta con las competencias que se requieren para el puesto de trabajo.	0%	0
Total	100%	45

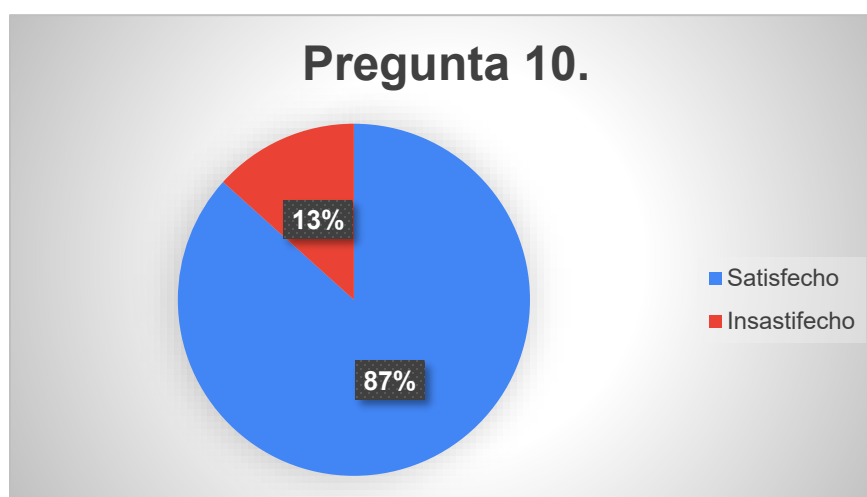


Interpretación: Los resultados reflejan que ninguno de los encuestados recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral. Esto podría indicar una ausencia de sistemas formales de evaluación y comunicación, este resultado sugiere la importancia de incorporar prácticas que fomenten el diálogo continuo y faciliten el crecimiento de las competencias individuales y colectivas.

Ítems 10. ¿Está contento con su puesto de trabajo en Go Green?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción que posee el personal en el cargo que está desempeñando.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Satisfecho	87%	40
Insatisfecho	13%	5
Total	100%	45

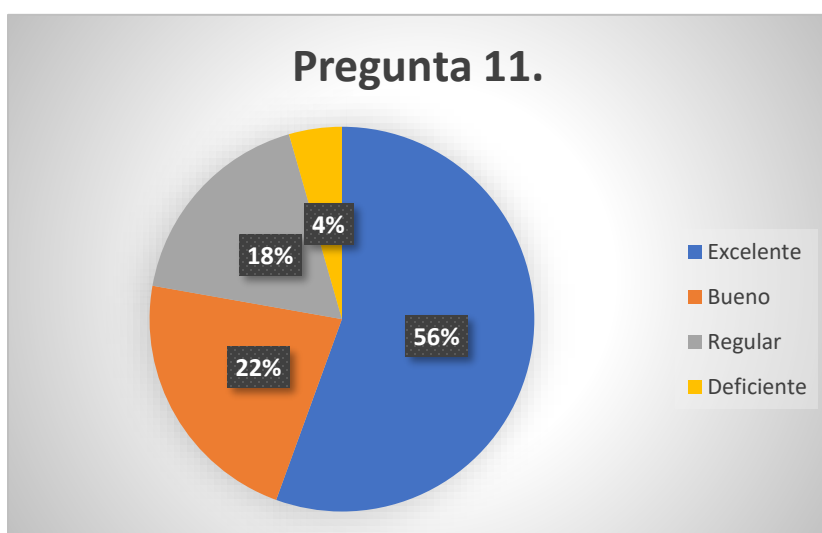


Interpretación: El análisis refleja que la mayoría de los empleados (87%) percibe su ambiente laboral como satisfactorio, lo cual es un aspecto positivo. Sin embargo, el 13% de empleados insatisfechos señala la necesidad de profundizar en las posibles causas de su malestar, ya que ignorarlas podría derivar en problemas más significativos a largo plazo.

Ítems 11 ¿Cómo evaluaría el rendimiento laboral que ha desempeñado en el último año?

Objetivo: Determinar la evaluación general que tienen los colaboradores, sobre el trabajo que ellos realizan actualmente en la empresa.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelente	56%	25
Bueno	22%	10
Regular	18%	8
Deficiente	4%	2
Total	100%	45

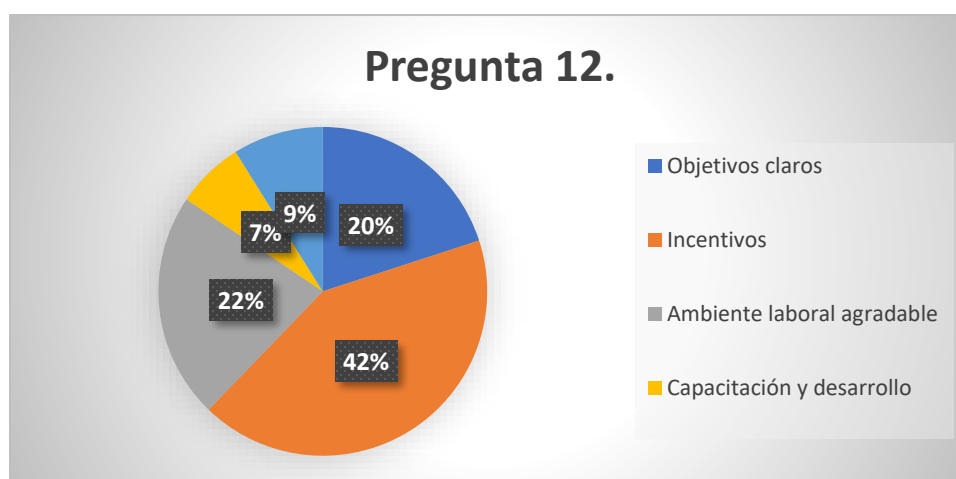


Interpretación: Más de la mitad de los empleados se autoevaluaron con un rendimiento excelente, lo que indica una percepción positiva de su desempeño. Un 22% calificó su rendimiento como bueno, mientras que un 18% lo percibió como regular, lo que sugiere que algunos trabajadores reconocen áreas para mejorar. El 4% restante identificó su desempeño como deficiente y destacó su interés en mejorarlo, estacando la importancia de brindar apoyo para optimizar sus resultados.

Ítems. 12 ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?

Objetivo: Determinar desde el punto de vista del empleado, cuáles son los factores principales que influyen en el desarrollo de su trabajo.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Objetivos claros	20%	9
Incentivos	42%	19
Ambiente laboral agradable	22%	10
Capacitación y desarrollo	7%	3
Conocer las funciones de su puesto de trabajo	9%	4
Total	100%	45

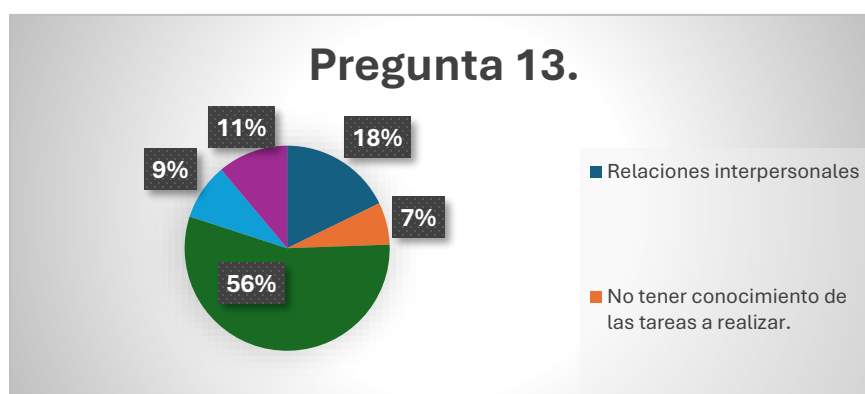


Interpretación: Los resultados reflejan que el 42% de los encuestados identifica los incentivos como el principal factor que influye en su desempeño laboral. En segundo lugar, un 22% resalta la relevancia de un ambiente laboral positivo, seguido por un 20% que prioriza tener objetivos claros. Además, un 9% menciona la importancia de la capacitación y el desarrollo, y otro 9% enfatiza la necesidad de comprender sus funciones para un mejor desempeño.

ítems 13. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo?

Objetivo: Determinar cuáles son los principales problemas o dificultades con los que se enfrentan los empleados en la realización de sus actividades.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Relaciones interpersonales	18%	8
No tener conocimiento de las tareas a realizar.	7%	3
Falta de retroalimentación sobre sus áreas de mejora	56%	25
No contar con el apoyo por parte de su jefe inmediato.	9%	4
No dispone de herramientas técnicas administrativas para el desempeño de las actividades asignadas.	11%	5
Total	100%	45



Interpretación: Los datos analizados indican que el principal problema para los empleados de GO GREEN es la falta de retroalimentación sobre áreas de mejora, identificada por el 56% de los encuestados. lo que sugiere una necesidad crítica de fortalecer los procesos de evaluación y comunicación. Problemas en las relaciones interpersonales afectan al 18% de los encuestados, mientras que el 11% apunta a la ausencia de herramientas técnicas administrativas como una barrera para realizar su trabajo. Asimismo, el 9% percibe falta de apoyo por parte de su jefe

inmediato, lo que genera un distanciamiento, y el 7% señala la falta de claridad sobre sus responsabilidades como un obstáculo para el desempeño efectivo.

ANEXO 5 Lista de Cotejo de Go Green

Lista de Cotejo - Go Green				
No.	Criterio de evaluación	Si	No	Observaciones
1	Existe un proceso estandarizado de reclutamiento y selección de personal.			La empresa no cuenta con un proceso estandarizado para el reclutamiento y selección del personal operativo.
2	Se aplican pruebas prácticas para evaluar habilidades técnicas del personal.			No se aplican pruebas técnicas durante el proceso de selección del personal operativo.
3	Se utilizan pruebas psicométricas como complemento del proceso de selección.			No se aplican pruebas psicométricas de manera sistemática en la selección de personal.
4	El personal operativo tiene claridad sobre sus funciones.			No se aplica una inducción formal a todos los nuevos ingresos.
5	Se proporciona inducción formal al inicio de la relación laboral.			Los colaboradores no tienen claridad sobre sus funciones dentro de la empresa.
6	Los colaboradores conocen el concepto de competencia.			Los colaboradores desconocen el concepto de competencia laboral.
7	Existen procesos formales de retroalimentación sobre el desempeño.			La organización no ha definido un perfil de competencias requerido por puesto.
8	Se realizan evaluaciones de desempeño basadas en competencias.			No se aplican evaluaciones de desempeño de forma periódica.
9	Se identifican claramente las habilidades necesarias para cada puesto.			No se realiza retroalimentación formal a los colaboradores sobre su desempeño.
10	Se promueve el desarrollo profesional del personal.			No existen mecanismos establecidos para evaluar el clima laboral.
11	Existen incentivos para el buen desempeño.			No se reconocen o incentivan las buenas prácticas laborales.
12	El clima laboral es valorado positivamente por los colaboradores.			El liderazgo operativo no brinda apoyo técnico a los colaboradores.
13	Se fomenta la comunicación y el trabajo en equipo.			El liderazgo operativo no brinda apoyo emocional a los colaboradores.
14	El liderazgo apoya activamente a los colaboradores.			La empresa no promueve la formación continua del personal.
15	Se cuenta con herramientas técnicas y administrativas suficientes.			La empresa no ofrece oportunidades de desarrollo profesional para sus colaboradores

ANEXO 6 Guía De Observación Directa - Go Green

Guía De Observación Directa - Go Green		
No.	Aspecto a Observar	Evidencia Observada
1	El proceso de inducción incluye entrega de materiales o documentos informativos.	No todos los empleados mencionaron recibir documentación.
2	Los supervisores brindan instrucciones claras y seguimiento a nuevas contrataciones.	Seguimiento inconsistente por parte de algunos supervisores.
3	Se observa participación activa de los empleados en sus funciones.	Participación activa observada en varias áreas.
4	El ambiente laboral refleja cooperación y respeto entre colegas.	Ambiente general de respeto, con algunas excepciones.
5	Se evidencian mecanismos de retroalimentación (reuniones, evaluaciones, etc.).	No se identifican procesos formales de retroalimentación.
6	Los jefes inmediatos dan orientación frecuente sobre el trabajo.	Algunos líderes dan orientación ocasionalmente.
7	El personal utiliza herramientas o equipos adecuados para sus tareas.	Carencia de recursos técnicos fue reportada.
8	Se observan relaciones laborales positivas y colaborativas.	Relaciones entre algunos compañeros son tensas.
9	Existen espacios para la comunicación interpersonal (reuniones breves, charlas informales).	Pocos espacios formales para la comunicación abierta.
10	Se percibe motivación y compromiso en el equipo de trabajo.	Motivación baja reflejada en encuestas y entrevistas.