



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
FORTALECER EL ROL DE ENCARGADO
PROALOE – Modelo de Gestión del Talento y Desarrollo Profesional en Finca
Canarias Aloe Vera**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Adriana María Ramírez Correa
Tipo de trabajo:	Trabajo fin de Master
Director/a:	Lira Isis Valencia Quecano
Fecha:	25/03/2026

Índice

1	Resumen	
2	Abstract	4
3	Introducción	6
3.1	Objetivo General	7
3.2	Objetivos Específicos	7
3.3	Metodología	7
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	7
3.3.2	Planificación de la Solución	8
3.3.2.1	Definición de Alcance y Recursos	8
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	9
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	10
4.1.1	Misión	10
4.1.2	Visión	10
4.1.3	Mapa de procesos	11
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	12
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	13
4.1.6	Análisis FODA del proceso de gestión del rol de encargado	14
	Fortalezas	14
	Debilidades	14
	Oportunidades	15
	Amenazas	15
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	16
5.1	Establecimiento de objetivos	16
5.2	Descripción de la solución	16
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	17
5.3.1	Identificación de competencias	17
5.3.2	Catálogo de competencias del rol de encargado de tienda	18
5.3.3	Perfil del puesto de encargado de tienda	19
5.3.4	Principales funciones del puesto	19
5.3.5	Competencias asociadas al puesto	20
5.3.6	Utilidad del perfil basado en competencias	20
5.3.7	Propuesta de desarrollo del talento	20
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	21
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	23

6.1	Alcance final de la solución	23
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	24
6.3	Cronograma de ejecución	23
6.4	Presupuesto	25
7	Referencias bibliográficas	27

1 Resumen

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias para el rol de encargado de tienda en Finca Canarias Aloe Vera, una empresa familiar dedicada al cultivo, producción y comercialización de productos derivados del aloe vera en las Islas Canarias. La propuesta surge a partir de la identificación de una necesidad organizacional vinculada a la falta de un sistema estructurado que permita definir con claridad el perfil del puesto, orientar el desarrollo del talento y mejorar la gestión del desempeño.

El trabajo se desarrolla bajo la metodología de investigación - acción, combinando el análisis del problema con el diseño de una propuesta de mejora ajustada a la realidad de la organización. A través de entrevistas y revisión de documentación interna, se evidenció que el rol de encargado se ha desarrollado principalmente de manera práctica e informal, lo que genera diferencias en el desempeño y limita la existencia de criterios claros para la formación, la evaluación y el crecimiento profesional.

Como respuesta a esta situación, se propone un modelo basado en competencias que incluye la identificación de las competencias clave del puesto, la elaboración de un catálogo de competencias, la definición de un perfil basado en competencias, el establecimiento de niveles de dominio y una propuesta orientada al desarrollo del talento. En conjunto, esta iniciativa busca fortalecer la gestión del talento interno, dar mayor claridad al rol de encargado y acompañar el proceso de profesionalización organizacional que atraviesa actualmente la empresa.

Palabras clave:

Gestión por competencias; desarrollo del talento; encargado de tienda; gestión del desempeño; profesionalización organizacional; recursos humanos.

2 Abstract

This Master's Thesis aims to design a competency-based management model for the store manager role at Finca Canarias Aloe Vera, a family-owned company dedicated to the cultivation, production, and commercialization of aloe vera-based products in the Canary Islands. The proposal arises from the identification of an organizational need related to the lack of a structured system that allows for clearly defining the job profile, guiding talent development, and improving performance management.

The study is developed using an action research methodology, combining problem analysis with the design of an improvement proposal tailored to the organization's reality. Through interviews and the review of internal documentation, it was found that the store manager role has been developed mainly in a practical and informal manner, resulting in differences in performance and limiting the existence of clear criteria for training, evaluation, and professional growth.

In response to this situation, a competency-based model is proposed, which includes the identification of key competencies for the role, the development of a competency catalog, the definition of a competency-based job profile, the establishment of proficiency levels, and a proposal aimed at talent development. Overall, this initiative seeks to strengthen internal talent

management, provide greater clarity to the store manager role, and support the organizational professionalization process currently taking place within the company.

Keywords:

Competency-based management; talent development; store manager; performance management; organizational professionalization; human resources.

3 Introducción

Este proyecto de aplicación, desarrollado bajo el enfoque metodológico de investigación-acción, se centra en la identificación y análisis de una problemática relevante dentro de la empresa Finca Canarias Aloe Vera, organización dedicada al cultivo, producción y comercialización de productos derivados del aloe vera en las Islas Canarias. En particular, el análisis se enfoca en el rol de los encargados de tienda, figura clave en la coordinación de los equipos de trabajo y en la gestión operativa de los puntos de venta.

La situación detectada está vinculada a la ausencia de un modelo estructurado de gestión por competencias, lo que impacta directamente en procesos clave de la gestión de recursos humanos, tales como la selección de personal, la formación y el desarrollo profesional. En el caso específico de los encargados, esta situación puede generar dificultades para definir con claridad las expectativas del puesto, orientar el desarrollo de habilidades necesarias para la gestión de equipos y establecer criterios homogéneos para la evaluación del desempeño. En este sentido, la gestión por competencias constituye una herramienta que permite alinear los perfiles profesionales con las necesidades de los puestos y orientar los procesos de desarrollo del talento dentro de la organización (Alles, 2006).

La falta de un sistema definido dificulta la alineación entre los perfiles requeridos y las funciones desempeñadas, generando posibles brechas en el desempeño, limitaciones en la planificación formativa y una menor claridad en los itinerarios de crecimiento interno. Esta realidad representa una oportunidad de mejora estratégica para fortalecer la gestión del talento y contribuir al proceso de profesionalización de la empresa. En este sentido, la gestión estratégica de los recursos humanos busca alinear las capacidades de las personas con los objetivos organizacionales para mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones (Chiavenato, 2011).

Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a diseñar una propuesta de mejora adaptada a las necesidades reales de la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión del contexto organizacional, el análisis del proceso identificado y el diseño de un plan de acción orientado al desarrollo de un modelo de gestión por competencias que contribuya a optimizar la gestión del talento dentro de la empresa.

3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo estructurado de gestión por competencias en Finca Canarias Aloe Vera, tomando como referencia el rol de los encargados de tienda, que permita definir con mayor claridad los perfiles profesionales requeridos, orientar los procesos de selección, formación y desarrollo del talento humano y contribuir al proceso de profesionalización organizacional de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada del problema en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso.
2. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución.
3. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, enfoque que combina procesos de diagnóstico, reflexión y planificación orientados a la mejora de situaciones organizacionales concretas (Lewin, 1946). Esta metodología facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y el docente asesor, permitiendo un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y diseñar propuestas de solución en un contexto real. Asimismo, la investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para desarrollar el proyecto de manera estructurada, favoreciendo la adaptación de las estrategias a medida que avanzaba el proceso de análisis.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En esta primera etapa, el diagnóstico se orienta a analizar la situación actual de la gestión del talento en Finca Canarias Aloe Vera, tomando como referencia los principios de la gestión por competencias como marco conceptual para guiar la intervención. El objetivo es comprender de manera profunda cómo se desarrollan actualmente los procesos vinculados a la definición de funciones, selección, formación y desarrollo del personal dentro de la organización.

El análisis se centró particularmente en el rol de los encargados de tienda, figura clave en la coordinación de los equipos de trabajo y en la gestión operativa de los puntos de venta. Este puesto resulta estratégico para el funcionamiento de la empresa, ya que articula la relación entre la operación diaria de las tiendas y la estructura administrativa de la organización.

Para llevar a cabo el diagnóstico se emplearon diversas técnicas de recolección y análisis de información. En primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal clave de la organización, incluyendo encargados de tienda y miembros de la dirección, con el objetivo de comprender las prácticas actuales de gestión del rol y las principales dificultades percibidas en el desempeño del puesto.

En segundo lugar, se realizó una revisión documental de las fichas de funciones existentes, con el propósito de analizar la definición formal de los puestos, identificar las responsabilidades asociadas al rol de encargado y contrastar esta información con las prácticas organizacionales observadas en las entrevistas.

Finalmente, a partir de la información recopilada mediante estas técnicas, se elaboró un análisis FODA que permitió sintetizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas al proceso de gestión del talento dentro de la empresa.

La información recopilada permitió identificar una brecha entre la definición formal del rol y su desarrollo en la práctica organizacional, así como la ausencia de un modelo estructurado que articule de manera sistemática la definición de perfiles, la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias dentro de la organización.

Este diagnóstico constituye la base para la formulación del problema de investigación y para el posterior diseño de una propuesta de mejora orientada al desarrollo de un modelo de gestión por competencias que contribuya a fortalecer la profesionalización de la gestión del talento en la empresa.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizará la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

4 Identificación y descripción de un problema al interior de la organización

En el contexto actual de crecimiento y consolidación organizacional, muchas empresas familiares enfrentan el desafío de adaptar sus estructuras y prácticas de gestión a nuevas necesidades operativas y estratégicas. Este proceso suele implicar una transición desde modelos de gestión basados en relaciones personales y aprendizaje informal hacia sistemas más estructurados que permitan sostener el desarrollo organizacional en el tiempo.

Finca Canarias Aloe Vera es una empresa familiar dedicada al cultivo, producción y comercialización de productos derivados del aloe vera en las Islas Canarias. A lo largo de sus más de diez años de trayectoria, la organización ha experimentado un crecimiento progresivo tanto en volumen de actividad como en número de empleados y puntos de venta. Este crecimiento ha permitido consolidar la presencia de la marca en el mercado turístico y posicionar sus productos en torno a valores como la naturalidad, la calidad y el respeto por el entorno.

Paralelamente, la empresa se encuentra actualmente en un proceso de profesionalización organizacional, orientado a fortalecer la estructura interna y mejorar la gestión de sus recursos humanos. En este contexto, el rol de los encargados de tienda adquiere una importancia estratégica, ya que estos profesionales actúan como figuras clave en la coordinación de los equipos de trabajo, la gestión de la operación diaria de los establecimientos y la comunicación entre las tiendas y la oficina central.

Sin embargo, a partir de la información recabada mediante entrevistas a encargados de tienda, responsables de área y personal directivo, así como del análisis de la documentación interna disponible, se observa que el proceso de gestión del rol de encargado presenta ciertas limitaciones relacionadas con la definición de funciones, la evaluación del desempeño y el desarrollo de las competencias necesarias para desempeñar el puesto.

En particular, se identifica que gran parte del conocimiento asociado al rol se ha construido históricamente a partir de la experiencia práctica y del aprendizaje progresivo dentro de la organización. Si bien este modelo ha permitido el desarrollo de líderes internos comprometidos con el proyecto empresarial, también genera cierta heterogeneidad en la forma en que se desempeña el puesto, así como dificultades para establecer criterios claros de desempeño, formación y desarrollo profesional.

En este sentido, el problema organizacional que se aborda en el presente trabajo se vincula con la ausencia de un modelo estructurado de gestión por competencias que permita definir con claridad el perfil del puesto de encargado, orientar los procesos de formación y desarrollo del talento y fortalecer la profesionalización organizacional de la empresa.

A partir de este diagnóstico inicial, el presente proyecto se propone analizar el proceso actual de gestión del rol de encargado dentro de la organización, con el objetivo de identificar sus principales limitaciones y diseñar una propuesta de mejora orientada a la implementación de un modelo de gestión por competencias que contribuya a ordenar y fortalecer la gestión del talento en la empresa.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

Finca Canarias Aloe Vera es una empresa familiar fundada en el año 2014 por Rafael Lesmes, un emprendedor canario que, tras conocer las grandes propiedades del Aloe Vera cultivado en las Islas Canarias, decidió crear la empresa con el objetivo de cultivar, producir y comercializar productos de alta calidad a partir de esta planta.(Finca Canarias Aloe Vera, 2024)

La empresa se dedica al cultivo y a la producción ecológica de Aloe Vera, destacándose por su compromiso con la sostenibilidad, la calidad de sus productos y la puesta en valor de la cultura local de las Islas Canarias. Su actividad se centra en aprovechar las propiedades naturales del Aloe Vera cultivado en la región, promoviendo al mismo tiempo prácticas responsables con el medio ambiente.

4.1.1 Misión

La misión de Finca Canarias Aloe Vera es ofrecer productos de aloe vera 100 % naturales y ecológicos, libres de tóxicos, sin químicos y sin pruebas en animales. La empresa respeta el crecimiento natural de la planta y aprovecha las condiciones únicas del suelo volcánico canario para garantizar productos de alta calidad.(Finca Canarias Aloe Vera, 2024)

A través de un proceso de producción artesanal y sostenible, la organización busca contribuir al bienestar y la salud de las personas, ofreciendo productos cosméticos naturales que reflejen su compromiso con el cuidado del medio ambiente y el respeto por la naturaleza.

4.1.2 Visión

La visión de Finca Canarias Aloe Vera es consolidarse como una empresa de referencia en la producción de aloe vera de alta calidad, manteniendo la esencia de una empresa familiar que trabaja con compromiso, dedicación y respeto por la naturaleza.(Finca Canarias Aloe Vera, 2024)

La organización busca posicionarse como líder en la industria de cosméticos naturales a nivel internacional, apostando por la innovación y por prácticas sostenibles que contribuyan al cuidado del medio ambiente. Asimismo, promueve la educación y la sensibilización de los visitantes a través del turismo industrial, dando a conocer sus cultivos, los métodos de recolección y las propiedades del aloe vera en el entorno del archipiélago canario.

4.1.3 Mapa de procesos

Procesos estratégicos

Estos procesos definen el rumbo de la empresa y orientan su crecimiento a largo plazo, incluyen la dirección estratégica, que establece los objetivos, decide la expansión de los cultivos y la apertura de nuevas tiendas y posiciona la marca en el mercado de cosméticos naturales.

También forman parte de estos procesos la gestión de la innovación y sostenibilidad, que busca mejorar continuamente los productos, optimizar los métodos de cultivo ecológico y reforzar el compromiso con el medio ambiente.

Por último, se encuentra la gestión de calidad y cumplimiento normativo, que garantiza que los productos cumplan con los estándares de seguridad y calidad requeridos para su comercialización.

Procesos clave

Estos procesos generan valor directo para los clientes y transforman la materia prima en productos finales, estos se articulan en tres etapas principales:

Cultivo: plantación, mantenimiento y recolección de más de 90.000 plantas de aloe vera en fincas ecológicas de distintas islas, asegurando un cultivo sostenible.

Producción: transformación del aloe vera en productos cosméticos con más del 98% de contenido, incluyendo la extracción del gel, la formulación, el envasado y el control de calidad, en las fábricas de Gran Tarajal (Fuerteventura) y El Goro (Gran Canaria).

Comercialización: acercar los productos al consumidor final a través de tiendas urbanas y tiendas-finca, ofreciendo además una experiencia educativa que permite a los visitantes conocer todo el proceso de cultivo y producción, fortaleciendo la relación con los clientes.

Procesos de soporte

Existen actividades que permiten que todo funcione de manera eficiente y sin contratiempos. Entre ellas se incluyen la planificación y control de recursos económicos, la supervisión de gastos, la facturación y la contabilidad.

También es esencial mantener los equipos informáticos y los sistemas de comunicación en correcto funcionamiento, protegiendo la información y los datos confidenciales.

Finalmente, se cuida la seguridad y la salud de todas las personas, cumpliendo con las normas de prevención de riesgos y promoviendo un entorno de trabajo seguro y confiable

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir en el presente trabajo corresponde al proceso de gestión del rol de encargado de tienda dentro del área de ventas de la empresa Finca Canarias Aloe Vera. Este proceso comprende el conjunto de prácticas organizativas mediante las cuales se definen las funciones del puesto, se orienta el desempeño de los encargados y se articulan las actividades operativas, administrativas y de gestión de personas vinculadas al funcionamiento cotidiano de los puntos de venta.

Según la documentación interna de la organización, el puesto de encargado de tienda tiene como objetivo principal gestionar las operaciones diarias del establecimiento, garantizar un adecuado servicio al cliente, supervisar al personal y asegurar el cumplimiento de los objetivos de venta y calidad definidos por la empresa. Entre las funciones asociadas al puesto se encuentran la supervisión del equipo de trabajo, la organización de tareas diarias, la gestión de incidencias del personal, el seguimiento de ventas, el control de caja, la gestión de inventarios, la planificación de horarios, la formación del personal y la comunicación con la dirección y otras áreas de la organización.

Asimismo, el documento contempla tareas periódicas relacionadas con la gestión administrativa de la tienda, como el control de pedidos, la gestión de comisiones vinculadas a excursiones turísticas, el registro de movimientos económicos o la coordinación de acciones de visual merchandising. También se prevé la participación del encargado en procesos de selección, onboarding y gestión de relaciones laborales en colaboración con el área de recursos humanos.

Además de la descripción de tareas, la ficha de funciones incluye un apartado relativo a los requisitos del puesto, donde se mencionan determinadas habilidades y capacidades necesarias para su desempeño, tales como liderazgo y gestión de equipos, comunicación efectiva, orientación al cliente, capacidad organizativa, conocimiento de sistemas de gestión de tiendas y adaptabilidad ante cambios operativos.

Estas capacidades reflejan la naturaleza multifuncional del rol, que combina responsabilidades comerciales, administrativas y de gestión de personas.

A partir de las entrevistas realizadas a encargados de tienda y personal directivo, se observa que el desempeño del puesto implica una dinámica altamente versátil y compleja. Los encargados deben gestionar simultáneamente aspectos relacionados con la coordinación del equipo de trabajo, la atención al cliente —incluyendo en algunos casos la gestión de grupos turísticos—, la organización de horarios y cuadrantes, el control de inventarios y pedidos, así como la comunicación permanente con la oficina central.

Asimismo, el rol incorpora una dimensión significativa de gestión de personas, que incluye la resolución de conflictos entre empleados, el mantenimiento de un clima laboral adecuado y el acompañamiento del equipo en el cumplimiento de sus tareas. En este sentido, el encargado actúa como figura de coordinación entre el personal operativo de las tiendas y la estructura administrativa de la empresa.

En consecuencia, el proceso analizado se refiere al conjunto de prácticas mediante las cuales se desempeña y gestiona el rol de encargado de tienda, incluyendo la definición de sus funciones, la coordinación de actividades operativas y administrativas, la supervisión de los equipos de trabajo y la interacción con otras áreas de la organización.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

A partir del análisis de entrevistas realizadas a encargados de tienda, responsables de área y personal directivo, así como de la revisión de la documentación interna disponible, se identifican diversas limitaciones en el proceso actual de gestión del rol de encargado de tienda, particularmente en lo relativo a la definición de funciones, la evaluación del desempeño y el desarrollo del talento.

En primer lugar, si bien la empresa dispone de una ficha formal de funciones que describe las principales responsabilidades asociadas al puesto, el análisis del documento permite observar que este se orienta fundamentalmente a la enumeración de tareas operativas y administrativas del cargo. La ficha incluye funciones vinculadas a la supervisión del personal, la gestión de ventas, el control de inventarios, la planificación de horarios, la gestión de incidencias y la comunicación con la dirección, así como ciertas habilidades generales requeridas para el puesto.

No obstante, desde la perspectiva de la gestión del talento, se observa que el documento no presenta una estructuración explícita de competencias técnicas y conductuales, sino que estas aparecen de manera descriptiva y sin una organización sistemática que permita vincularlas con procesos de formación, evaluación o desarrollo profesional. Del mismo modo, la ficha de funciones no incorpora indicadores de desempeño específicos que permitan evaluar de forma objetiva el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.

En segundo lugar, las entrevistas realizadas evidencian una brecha entre la definición formal del puesto y su desempeño real en la práctica organizacional. Algunos de los encargados entrevistados señalaron no haber tenido acceso directo a la ficha de funciones o haber aprendido el rol principalmente a través de la experiencia práctica y del acompañamiento de encargados anteriores. Esto sugiere que el conocimiento del puesto se transmite en gran medida de manera informal, mediante la práctica cotidiana y el aprendizaje entre compañeros.

Asimismo, los encargados describen su función como un rol altamente multitarea, en el que deben gestionar simultáneamente responsabilidades administrativas, operativas y de gestión de personas. Entre las actividades mencionadas se encuentran la organización del equipo de trabajo, la elaboración de cuadrantes y horarios, la gestión de reservas, inventarios y pedidos, el control horario del personal, la coordinación con la oficina central y la resolución de conflictos dentro del equipo.

Otro aspecto relevante identificado en el diagnóstico es la ausencia de criterios formales y homogéneos para la evaluación del desempeño del puesto. En la práctica, el desempeño de los encargados suele valorarse de manera informal, a partir de elementos como la capacidad de resolver problemas cotidianos, el mantenimiento del clima laboral del equipo o los resultados comerciales de la tienda. Sin embargo, no se identifican procedimientos sistemáticos ni métricas claras que orienten este proceso de evaluación.

Por otra parte, el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar el rol se produce principalmente de manera experiencial. La mayoría de los encargados entrevistados manifestó no haber recibido formación específica al asumir el puesto, señalando que muchas de las competencias relacionadas con la gestión de equipos, la comunicación interpersonal o la resolución de conflictos se han adquirido progresivamente con la experiencia. Aunque la empresa ha promovido algunas instancias formativas, estas no siempre son percibidas por los empleados como herramientas directamente aplicables a las necesidades operativas del rol.

Adicionalmente, desde la perspectiva de la dirección se identifican algunas dificultades vinculadas a la comunicación interna entre la oficina central y el personal de las tiendas. En

determinados casos, los empleados continúan dirigiéndose directamente a la propiedad para resolver cuestiones operativas o administrativas, lo que refleja la persistencia de dinámicas propias de una empresa familiar y puede dificultar la consolidación de estructuras organizativas más formalizadas.

En conjunto, estos elementos ponen de manifiesto que el proceso actual de gestión del rol de encargado de tienda se sustenta principalmente en la experiencia individual, la confianza interpersonal y la transmisión informal del conocimiento, lo que ha permitido el funcionamiento de la organización durante su etapa inicial de crecimiento. Sin embargo, en el contexto actual de expansión y profesionalización de la empresa, este modelo presenta limitaciones para garantizar una definición clara de los roles, una evaluación homogénea del desempeño y un desarrollo estructurado del talento.

En consecuencia, se identifica la necesidad de avanzar hacia un modelo más estructurado de gestión del talento, que permita definir con mayor claridad las competencias requeridas para el puesto de encargado, orientar los procesos de formación y desarrollo profesional y fortalecer la profesionalización organizacional de la empresa.

4.1.6 Análisis FODA del proceso de gestión del rol de encargado

A partir del análisis de entrevistas realizadas a encargados de tienda, responsables de área y personal directivo, así como de la revisión de la documentación interna disponible, se elaboró un análisis FODA con el objetivo de sintetizar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas al proceso actual de gestión del rol de encargado dentro de la organización.

Este análisis permite identificar los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento del proceso, facilitando la comprensión del contexto en el cual se desarrollará la propuesta de mejora orientada al diseño de un modelo de gestión por competencias.

Fortalezas

- Cultura organizacional basada en valores de cercanía, buen trato al personal y escucha activa.
- Alto nivel de compromiso por parte de los encargados y responsables de área.
- Liderazgos internos desarrollados a lo largo de la trayectoria dentro de la empresa.
- Experiencia acumulada de los encargados en la gestión operativa de las tiendas.
- Identidad organizacional clara vinculada a la calidad, la naturalidad y el bienestar.

Debilidades

- Definición poco estructurada del rol de encargado en la práctica organizacional.
- Desalineación entre la ficha formal de funciones y el desempeño real del puesto.

- Ausencia de indicadores claros para la evaluación del desempeño.
- Desarrollo de competencias basado principalmente en la experiencia individual.
- Sobrecarga administrativa que puede limitar el tiempo destinado a la gestión del equipo.
- Uso limitado de la ficha de funciones como herramienta de gestión del talento.

Oportunidades

- Proceso de profesionalización organizacional actualmente en marcha.
- Interés de la dirección en fortalecer la estructura interna de la empresa.
- Posibilidad de implementar modelos más estructurados de gestión del talento.
- Desarrollo de herramientas formativas orientadas al fortalecimiento del rol de encargado.
- Potencial de consolidar un modelo de liderazgo alineado con los valores organizacionales.

Amenazas

- Crecimiento organizacional que puede aumentar la complejidad operativa si no se fortalecen los procesos internos.
- Dependencia del conocimiento tácito de los empleados con mayor antigüedad.
- Riesgo de heterogeneidad en la forma de gestionar equipos entre distintas tiendas.
- Persistencia de dinámicas informales propias de una empresa familiar en expansión.

A partir de este análisis se evidencia que, si bien la organización cuenta con importantes fortalezas relacionadas con su cultura organizacional y el compromiso de su personal, también presenta debilidades estructurales en los procesos de gestión del talento, particularmente en la definición del rol de encargado, la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias. En este contexto, la implementación de un modelo de gestión por competencias se plantea como una oportunidad para fortalecer la profesionalización organizacional y mejorar la gestión del talento dentro de la empresa.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Establecimiento de objetivos

Problema identificado:

Ausencia de un modelo estructurado de gestión por competencias aplicado al rol de encargado de tienda en Finca Canarias Aloe Vera, lo que dificulta la definición clara del perfil del puesto, la orientación de los procesos de formación y desarrollo del talento, y la gestión homogénea del desempeño en los puntos de venta.

Objetivo general:

Diseñar un modelo estructurado de gestión por competencias para el rol de encargado en Finca Canarias Aloe Vera, que permita mejorar la definición del perfil del puesto, orientar los procesos de formación y desarrollo del talento, y estandarizar la gestión del desempeño.

Objetivos específicos

1. Elaborar un catálogo de competencias técnicas y conductuales necesarias para el desempeño del rol de encargado.
2. Definir el perfil del puesto de encargado basado en competencias.
3. Establecer niveles de dominio para las competencias identificadas.
4. Diseñar una propuesta de desarrollo del talento orientada al fortalecimiento de dichas competencias.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en diseñar un modelo de gestión por competencias para el rol de encargado de tienda en Finca Canarias Aloe Vera, con el objetivo de dar respuesta al problema identificado en el diagnóstico organizacional: la ausencia de un modelo estructurado que permita definir con claridad el perfil del puesto, orientar los procesos de formación y desarrollo del talento, y gestionar de manera más homogénea el desempeño en los distintos puntos de venta.

El modelo se basa en el enfoque de gestión por competencias, entendido como un sistema que permite identificar los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo, alineando las capacidades de las personas con las necesidades de la organización (Alles, 2006; Chiavenato, 2020). Este enfoque se apoya en los planteamientos iniciales de McClelland (1973), quien señaló que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con el desarrollo de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes.

El modelo propuesto se estructura en cuatro componentes principales. En primer lugar, se elaborará un catálogo de competencias técnicas y de gestión asociadas al rol de encargado. Estas competencias se organizan en dimensiones, con el fin de agrupar los distintos ámbitos de desempeño del puesto, tales como la gestión de personas, la gestión operativa, la orientación al cliente y las competencias funcionales vinculadas a la operación del punto de venta.

En segundo lugar, a partir del catálogo de competencias se definirá un perfil del puesto basado en competencias, que permitirá describir de manera más clara las capacidades requeridas para desempeñar el rol de encargado. En tercer lugar, se establecerán niveles de dominio para cada competencia, lo que facilitará una evaluación más objetiva del desempeño y la identificación de oportunidades de mejora.

Finalmente, el modelo contempla el diseño de una propuesta de desarrollo del talento, orientada a fortalecer las competencias identificadas mediante acciones de formación y acompañamiento en el puesto. De esta manera, se busca proporcionar una base más estructurada para la gestión del rol de encargado, contribuyendo a mejorar la coordinación de los equipos de trabajo y a fortalecer el proceso de profesionalización organizacional de la empresa.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Para llevar a cabo la propuesta de diseño de un modelo de gestión por competencias para el rol de encargado de tienda, se plantea una secuencia de actividades que permita estructurar de manera progresiva los distintos componentes del modelo.

En primer lugar, se realizará la identificación de las competencias clave asociadas al rol de encargado, tomando como base la información obtenida en las entrevistas realizadas durante el diagnóstico, el análisis de las fichas de funciones existentes y las necesidades operativas identificadas en el funcionamiento de los puntos de venta. Esta actividad permitirá determinar las competencias técnicas y de gestión necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto.

5.3.1 Identificación de competencias

Dimensión	Competencia
Gestión de personas	Liderazgo de equipo
Gestión de personas	Gestión de conflictos
Comunicación	Comunicación efectiva
Gestión operativa	Organización y planificación
Gestión operativa	Responsabilidad operativa
Orientación al cliente	Orientación al cliente

A continuación, se procederá a la elaboración del catálogo de competencias del rol de encargado. En esta etapa se sistematizarán las competencias identificadas y se

organizarán en distintas dimensiones que permitan estructurar los principales ámbitos de desempeño del puesto, tales como la gestión de personas, la gestión operativa, la orientación al cliente y las competencias funcionales vinculadas a la operación de la tienda.

5.3.2 Catálogo de competencias del rol de encargado de tienda

Dimensión	Competencia	Definición	Comportamientos observables
Gestión de personas	Liderazgo de equipo	Capacidad para coordinar, orientar y motivar al equipo de trabajo para asegurar el correcto funcionamiento de la tienda.	Organiza y distribuye tareas del equipo. Fomenta un clima de trabajo positivo. Da ejemplo en el cumplimiento de las responsabilidades.
Gestión de personas	Gestión de conflictos	Capacidad para identificar y abordar situaciones de conflicto entre los miembros del equipo de manera constructiva.	Escucha a las partes involucradas. Promueve el diálogo entre los empleados. Interviene para resolver situaciones que afectan el clima laboral.

Comunicación	Comunicación efectiva	Capacidad para transmitir información de forma clara y mantener una comunicación fluida con el equipo y la organización.	Explica tareas y objetivos con claridad. Escucha activamente a los miembros del equipo. Mantiene comunicación con la oficina y otras áreas.
Gestión operativa	Organización y planificación del trabajo	Capacidad para organizar las actividades diarias de la tienda y planificar el trabajo del equipo.	Elabora cuadrantes y distribuye tareas. Coordina inventarios y pedidos. Supervisa el cumplimiento de las actividades diarias.
Gestión operativa	Responsabilidad operativa	Capacidad para asumir la responsabilidad del funcionamiento general de la tienda y la correcta ejecución de las tareas administrativas y operativas.	Supervisa procesos administrativos. Gestiona incidencias operativas. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
Orientación al cliente	Orientación al cliente	Capacidad para garantizar una atención de calidad al cliente y resolver incidencias relacionadas con el servicio.	Atiende consultas y necesidades de los clientes. Gestiona grupos de visitantes. Busca soluciones ante problemas o quejas.

Posteriormente, se llevará a cabo la definición del perfil del puesto basado en competencias, integrando las responsabilidades del rol con las competencias necesarias para su desempeño. Este perfil permitirá establecer de manera más clara las expectativas asociadas al puesto de encargado y servirá como referencia para los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento dentro de la organización.

En una cuarta etapa se establecerán niveles de dominio para cada una de las competencias identificadas. La definición de estos niveles permitirá diferenciar distintos grados de desarrollo de cada competencia, facilitando tanto la evaluación del desempeño como la identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo profesional de los encargados.

5.3.3 Perfil del puesto de encargado de tienda

A partir del análisis de la ficha de funciones del puesto y de la información recogida en las entrevistas realizadas durante el diagnóstico organizacional, se identificaron las principales

responsabilidades del rol de encargado, así como las competencias necesarias para su adecuado desempeño.

5.3.4 Principales funciones del puesto

Entre las funciones más relevantes del rol de encargado de tienda se encuentran:

- Coordinar y supervisar el trabajo del equipo de la tienda.
- Organizar las tareas diarias y planificar las actividades del personal.
- Gestionar inventarios, pedidos y control de mercancía.
- Supervisar los procesos administrativos asociados a la operación de la tienda.
- Gestionar incidencias relacionadas con el equipo de trabajo o con los clientes.
- Mantener comunicación con la oficina central y otras áreas de la empresa.
- Garantizar una atención de calidad al cliente y resolver situaciones relacionadas con el servicio.

5.3.5 Competencias asociadas al puesto

Dimensión	Competencia	Nivel esperado (1-4)
Gestión de personas	Liderazgo de equipo	4
Gestión de personas	Gestión de conflictos	3
Comunicación	Comunicación efectiva	4
Gestión operativa	Organización y planificación del trabajo	3
Gestión operativa	Responsabilidad operativa	4

Orientación al cliente	Orientación al cliente	3
------------------------	------------------------	---

5.3.6 Utilidad del perfil basado en competencias

La definición del perfil del puesto basado en competencias permite establecer con mayor claridad las capacidades necesarias para desempeñar el rol de encargado dentro de la organización. Asimismo, constituye una herramienta útil para orientar los procesos de selección, facilitar la evaluación del desempeño y definir acciones de desarrollo del talento orientadas al fortalecimiento de las competencias identificadas.

De esta manera, el perfil del puesto basado en competencias contribuye a mejorar la gestión del rol de encargado y a fortalecer el proceso de profesionalización organizacional de la empresa.

Finalmente, se diseñará una propuesta de desarrollo del talento orientada al fortalecimiento de las competencias identificadas. Esta propuesta incluirá acciones de formación, acompañamiento en el puesto y otras iniciativas orientadas a potenciar las capacidades necesarias para el adecuado desempeño del rol de encargado.

5.3.7 Propuesta de desarrollo del talento

Se proponen distintas acciones orientadas al desarrollo de las competencias clave del rol. En primer lugar, se plantea la realización de instancias de formación interna o talleres, dirigidos a fortalecer habilidades vinculadas a la gestión de personas, la comunicación, la organización del trabajo y la resolución de situaciones cotidianas en la operación de las tiendas.

Asimismo, se propone la implementación de reuniones periódicas de seguimiento o feedback, que permitan revisar el desempeño de los encargados, identificar necesidades de mejora y acompañar el proceso de desarrollo de las competencias definidas en el modelo.

Por otra parte, se plantea fomentar espacios de intercambio de buenas prácticas entre encargados, donde puedan compartir experiencias, estrategias de gestión y aprendizajes derivados de su práctica cotidiana. Algunas de estas instancias podrían desarrollarse de manera presencial, con el fin de favorecer la interacción directa entre los responsables de tienda y contribuir a la construcción de un trabajo en equipo más sólido entre los distintos puntos de venta.

En conjunto, estas acciones permitirían fortalecer el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño del rol de encargado, promoviendo un aprendizaje continuo y contribuyendo al proceso de profesionalización de la gestión del talento dentro de la organización.

Esta secuencia de actividades permitirá estructurar de manera progresiva el modelo de gestión por competencias propuesto, proporcionando herramientas que contribuyan a mejorar la claridad en la definición del rol de encargado, orientar los procesos de desarrollo del talento y fortalecer la gestión de los equipos en los puntos de venta de la empresa.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Para llevar a cabo el diseño del modelo de gestión por competencias propuesto para el rol de encargado de tienda, es necesario contar con una serie de recursos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades planteadas en la secuencia de implementación.

En primer lugar, se requieren recursos humanos, ya que el proceso implica la participación de distintas personas dentro de la organización. En este sentido, será importante contar con la colaboración de la dirección de la empresa, del personal responsable de la gestión de recursos humanos y de los propios encargados de tienda. La participación de estos actores permitirá aportar información relevante para identificar las competencias clave del puesto y validar tanto el catálogo de competencias como el perfil profesional definido.

En segundo lugar, será necesario disponer de recursos documentales, que servirán como base para el análisis del puesto y la identificación de las competencias asociadas al rol de encargado. Entre estos recursos se encuentran las fichas de funciones existentes, documentos internos de la empresa, la información obtenida en las entrevistas realizadas durante el diagnóstico organizacional y otros materiales relacionados con el funcionamiento de los puntos de venta.

Durante la elaboración del catálogo de competencias y del perfil del puesto, también será útil utilizar herramientas que faciliten la organización de la información, como tablas de competencias, matrices de análisis o documentos de trabajo. Estas herramientas permitirán estructurar de forma clara las dimensiones, competencias, definiciones y comportamientos observables asociados al puesto.

Además, en la fase de desarrollo del talento, será necesario contar con algunos recursos formativos, como materiales de capacitación, espacios de formación interna o reuniones de trabajo orientadas al fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la organización del trabajo y la gestión de equipos.

Y para finalizar, también se requerirán recursos organizativos, especialmente tiempo y disponibilidad para realizar reuniones, sesiones de seguimiento y espacios de intercambio entre los encargados de tienda. Estos encuentros permitirán acompañar el proceso de implementación del modelo, resolver dudas y compartir experiencias que contribuyan al desarrollo de las competencias definidas. (Alles, 2015).

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

En esta etapa del proyecto, resulta fundamental delimitar con claridad el alcance de la solución propuesta, identificar a las personas que participaron en su desarrollo, organizar las actividades en un cronograma realista y establecer los recursos necesarios para su ejecución.

Dado que la propuesta se orienta al diseño de un modelo estructurado de gestión por competencias para Finca Canarias Aloe Vera, esta planificación permite visualizar de forma concreta cómo podría desarrollarse la intervención dentro de la organización, asegurando que el proceso sea ordenado, viable y coherente con la realidad de la empresa.

Además, al tratarse de una propuesta de mejora organizacional centrada en el fortalecimiento del talento interno, esta fase permite demostrar que la solución no solo responde al problema identificado, sino que también puede implementarse de manera gradual y sostenible, aprovechando principalmente los recursos ya existentes dentro de la organización.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta se centra específicamente en el grupo de encargados de tienda de Finca Canarias Aloe Vera, ya que el objetivo principal de este proyecto es diseñar un modelo estructurado de gestión por competencias tomando como referencia este puesto dentro de la organización.

La propuesta busca desarrollar una herramienta que permita definir con mayor claridad el perfil del cargo de encargado, identificar las competencias necesarias para su adecuado desempeño y orientar de manera más estructurada los procesos de formación y desarrollo del talento vinculados a este rol. Para ello, se plantea la identificación de competencias técnicas y conductuales, la elaboración de un catálogo de competencias, la definición de niveles de dominio, la construcción de un perfil del puesto basado en competencias y una propuesta de desarrollo del talento orientada al fortalecimiento de dichas capacidades.

La solución no se limita únicamente a describir funciones o responsabilidades del puesto, sino que ofrece una visión más integral del rol del encargado de tienda, relacionando su desempeño diario con procesos de formación, acompañamiento, evaluación y crecimiento interno; esto permite que el cargo sea comprendido desde una perspectiva más estratégica, alineada con las necesidades actuales de la empresa y con su proceso de profesionalización organizacional.

Aunque el proyecto se enfoca de manera específica en el puesto de encargado de tienda, la propuesta también puede servir como base para el desarrollo futuro de un modelo de gestión por competencias aplicable a otros cargos dentro de Finca Canarias Aloe Vera, de esta manera la solución presentada busca aportar una propuesta concreta, viable y adaptada a la realidad de la organización, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al desarrollo organizacional de la empresa.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Para la ejecución de las actividades planteadas en el plan de acción se identifican distintos actores dentro de la organización que participarían en el desarrollo del modelo propuesto. La responsabilidad principal recaería en el área de Recursos Humanos, mientras que los encargados de tienda y la adjunta a dirección participarían como colaboradores en determinadas etapas del proceso.

Identificación de competencias del rol de encargado

Responsable: Responsable y técnico del departamento de Recursos Humanos.
Colaboradores: Encargados de tienda y adjunta a dirección, a partir de entrevistas y espacios de intercambio de información sobre las funciones del puesto.

Elaboración del catálogo de competencias

Responsable: Responsable y técnico del departamento de Recursos Humanos.

Definición del perfil del puesto basado en competencias

Responsable: Responsable y técnico del departamento de Recursos Humanos.
Colaboradores: Encargados de tienda, a partir de un trabajo conjunto orientado a validar las competencias asociadas al rol.

Establecimiento de niveles de dominio de las competencias

Responsable: Responsable y técnico del departamento de Recursos Humanos.

Diseño de la propuesta de desarrollo del talento

Responsable: Responsable y técnico del departamento de Recursos Humanos.
Colaboradores: Encargados de tienda, mediante instancias de intercambio orientadas a identificar necesidades de desarrollo y posibles acciones formativas.

6.3 Cronograma de ejecución

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Actividad	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6
Identificación de competencias						
catálogo						
perfil del puesto						
niveles de dominio						
propuesta de desarrollo						

6.4 Presupuesto

La implementación del modelo propuesto no requiere una inversión económica significativa, ya que la mayor parte de las actividades planteadas se basan en el uso de recursos humanos internos de la organización. En particular, el desarrollo del proyecto se sustenta principalmente en el tiempo de trabajo del personal del área de Recursos Humanos, responsable de coordinar y diseñar las distintas etapas del modelo de gestión por competencias.

Durante las primeras fases del proyecto —identificación de competencias, elaboración del catálogo de competencias, definición del perfil del puesto y establecimiento de niveles de dominio— los recursos necesarios se limitan principalmente al tiempo dedicado por el personal involucrado en dichas actividades, así como a instancias de intercambio con los encargados de tienda y con la adjunta a dirección.

En la etapa final, orientada al desarrollo del talento, podrían requerirse algunos recursos formativos adicionales, tales como materiales de capacitación, instancias de formación interna o reuniones de trabajo destinadas al fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la organización del trabajo y la gestión de equipos.

No obstante, la organización cuenta con espacios disponibles dentro de sus propias instalaciones que pueden utilizarse para este tipo de actividades formativas, por lo que no sería necesario incurrir en gastos adicionales asociados a alquiler de aulas u otros recursos de infraestructura. En este sentido, el proyecto se caracteriza por ser una propuesta de mejora organizacional de bajo costo, basada principalmente en el aprovechamiento de los recursos internos de la empresa.

Tabla 2. Presupuesto.

Rubro	Valor
Tiempo de trabajo del área de RRHH para diseño del modelo	Recursos internos de la organización
Participación de encargados en entrevistas y validación	Recursos internos de la organización
Reuniones de trabajo y seguimiento	Sin costo adicional
Materiales para formación interna	Bajo costo / materiales internos
Uso de instalaciones de la empresa	Sin costo adicional
Total estimado	No requiere inversión económica adicional

7 Referencias bibliográficas

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Finca Canarias Aloe Vera. (2024). Información corporativa: historia, misión y visión de la empresa. Documento interno de la organización.

Instituto Europeo de Posgrado. (2025). Material de las unidades 1, 2 y 3 del Proyecto Fin de Programa [Seminario]. Material docente no publicado.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK® Guide)* (7.ª ed.).