



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
CONSULTORÍA Y ASESORÍA  
MPI 713

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SUCESIÓN INTERNA PARA EL  
ASEGURAMIENTO DE LA CONTINUIDAD OPERATIVA Y EL DESARROLLO  
DEL TALENTO EN LA SALA VIP LOUNGE DE LOGICOM, DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DEL 2025**

/

**KARINA ARAYA LÓPEZ 207930715**  
**GREYSSEL BARRANTES ARIAS 115980932**  
**DJENANE RAMÍREZ BENAVIDES 117070665**  
**LAURA ROSARIO SEQUEIRA AGUILAR 304350404**  
**Lector: Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph. D**  
**Tutora: Msc. Cristina Cubero Lazo**

HEREDIA | Febrero, 2026

### **Declaración Personal de Buena Práctica Académica**

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

## Tabla de Contenido

Declaración Personal de Buena Práctica Académica.....	2
Introducción .....	7
Justificación .....	8
Objetivos.....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	11
Alcances y Limitaciones.....	11
Alcances: .....	11
Limitaciones: .....	12
Marco Conceptual.....	12
Plan de sucesión.....	12
Puestos críticos.....	12
Competencias .....	13
Herramientas de evaluación de competencias .....	13
Retención del talento y transferencia de conocimiento.....	14
Continuidad operativa .....	14
Marco Referencial.....	15
Generalidades de Logicom .....	15
Reseña histórica .....	15
Visión .....	15
Misión.....	15
Valores institucionales.....	16
Organigrama .....	16
Estructura y subsistemas del departamento de recursos humanos .....	17
Clima organizacional .....	17
Rotación de personal .....	18
Evaluación del desempeño .....	18
Liderazgo .....	18
Metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual .....	18
Objeto de estudio .....	18
Método de la investigación.....	20
Consideraciones éticas y control de sesgos.....	20

Población y sujetos de estudio .....	22
Aspectos por evaluar.....	22
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	22
Cuestionario de percepción del clima organizacional .....	22
Entrevista semiestructurada .....	25
Identificación de puestos críticos.....	25
Diagnóstico de competencias requeridas .....	25
Análisis de candidatos para sucesión:.....	26
Mapa de ruta para la implementación del plan de sucesión .....	30
Hallazgos.....	35
Gestión insuficiente de competencias críticas para el desempeño del rol.....	38
Brechas transversales en liderazgo y autonomía que limitan la proyección interna.	43
Disminución de candidatos para sucesión refleja un riesgo de continuidad.....	45
Flujo insuficiente de talento preparado para cubrir puestos críticos.....	45
Ausencia de un esquema formal de acompañamiento en procesos de aprendizaje	50
Propuesta de Valor .....	51
Introducción.....	51
Descripción general de la propuesta .....	51
Objetivos de la propuesta .....	52
Objetivo General .....	52
Objetivos Específicos .....	52
Público meta.....	52
Alcance de la propuesta .....	52
Documentos accionables .....	53
Ruta de implementación de la propuesta .....	54
Conclusiones y Recomendaciones .....	55
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	58
Anexos .....	64
Anexo 1. Diccionario de competencias organizacional .....	64
Anexo 1.1. Índice de competencias.....	65
Anexo 1.2. Competencia orientación al logro y resultados .....	66
Anexo 1.3. Competencia calidad en el servicio al cliente .....	93
Anexo 1.4. Competencia habilidad para las relaciones interpersonales .....	94
Anexo 1.5. Competencia asertividad .....	95
Anexo 1.6. Competencia trabajo en equipo.....	96

Anexo 1.7. Competencia capacidad de análisis y solución de problemas .....	97
Anexo 1.8. Competencia iniciativa.....	98
Anexo 1.9. Competencia autocontrol.....	99
Anexo 1.10. Competencia apertura al cambio .....	100
Anexo 1.11. Competencia integridad.....	101
Anexo 1.12. Competencia compromete e inspira .....	102
Anexo 1.13. Competencia desarrolla talento .....	103
Anexo 1.14. Competencia visión estratégica .....	104
Anexo 1.15. Competencia cultiva relaciones y redes.....	105
Anexo 1.16. Competencia planificación y organización .....	106
Anexo 1.17. Competencia enfoque a la calidad.....	107
Anexo 1.18. Competencia innovación .....	108
Anexo 1.19. Competencia capacidad de decisión .....	109
Anexo 1.20. Competencia sensibilidad organizacional .....	110
Anexo 1.21. Competencia sensibilidad interpersonal .....	111
Anexo 1.22. Competencia capacidad de comunicación oral y escrita.....	112
Anexo 1.23. Competencia capacidad de negociación .....	113
Anexo 1.24. Competencia tolerancia a la frustración.....	114
Anexo 1.25. Competencia gestiona la ejecución .....	62
Apéndices.....	63
Apéndice 1. Propuesta de valor para el cliente.....	63
Apéndice 2. Identificación de puestos críticos .....	88
Apéndice 2.1. Descriptivos de los criterios de evaluación de criticidad de puestos ..	89
Apéndice 2.2. Evaluación de cargos críticos .....	92
Apéndice 2.3. Clasificación final de puestos críticos por tipo de cargo .....	93
Apéndice 3. Herramienta de diagnóstico de competencias críticas .....	94
Apéndice 4. Planes de sucesión por puesto crítico .....	97
Apéndice 5. Planes de desarrollo individual .....	98
Apéndice 6. Guía de implementación del programa de desarrollo y sucesión .....	100
Apéndice 7. Manuales de puesto actualizados.....	103
Apéndice 9. Planes de desarrollo individual .....	123
Apéndice 10. Guía rápida de implementación del programa de desarrollo y sucesión .....	143

### **Lista de Figuras**

Imagen 1 Organigrama Logicom S.A. ....	16
Imagen 2 Etapas del mapa de ruta .....	31
Imagen 3 Documentos accionables .....	53

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 Desglose del Cuestionario de Clima Organizacional .....	23
Tabla 2 Instrumento Cuestionario de Clima Organizacional.....	26
Tabla 3 Instrumento Entrevista Semiestructurada.....	30
Tabla 4 Mapa de Ruta Metodológico .....	32
Tabla 5 Clasificación de Puestos Críticos .....	36
Tabla 6 Competencias que Sostienen la Operación .....	39
Tabla 7 Distribución de Brechas y Fortalezas Competenciales.....	43
Tabla 8 Flujo Actual de Candidatos VS. Requerimiento para la Sucesión.....	46
Tabla 9 Asignación de Colaboradores a Planes de Sucesión o Desarrollo .....	47

## Introducción

En el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre y la alta competitividad en el mercado, las organizaciones deben anticiparse a los cambios y asegurar la continuidad de sus operaciones mediante una gestión estratégica del talento humano. Bajo esta perspectiva, los planes de sucesión se convierten en una herramienta fundamental para garantizar que los puestos críticos sean ocupados por colaboradores preparados, capaces de responder a las exigencias del negocio y alineados con la cultura organizacional. Más allá de la simple cobertura de vacantes, un plan de sucesión promueve el desarrollo de competencias, fortalece la retención del talento y genera estabilidad en los equipos de trabajo.

La Sala VIP Lounge de LOGICOM enfrenta este desafío al contar con puestos de alta sensibilidad, como anfitrión de servicio, recepción y supervisión, en los que la continuidad y la calidad del servicio al cliente resultan determinantes para la sostenibilidad de la operación. En este contexto, se hace necesario diseñar un programa de sucesión interna que asegure la preparación de talento potencial y contribuya al crecimiento profesional de los colaboradores, fortaleciendo al mismo tiempo la estabilidad organizacional.

Para alcanzar este propósito, el proyecto se estructura con base en tres ejes estratégicos. En primer lugar, se plantea la identificación de los puestos críticos, actualizando manuales de puestos con los perfiles y competencias necesarias para garantizar la efectividad de las funciones. En segundo lugar, se aborda el diagnóstico de competencias, utilizando herramientas objetivas como evaluaciones de desempeño y pruebas psicométricas, con el fin de determinar el potencial de desarrollo y las áreas de mejora de cada colaborador. Finalmente, se propone el desarrollo de planes de sucesión a los tres colaboradores con mayor potencial en puestos críticos, complementando el proceso con planes de desarrollo individuales para el resto de los ocupantes del puesto

De este modo, la presente consultoría busca no solo asegurar la continuidad operativa de la Sala VIP Lounge durante el segundo semestre del 2025, sino también consolidar un modelo de gestión del talento que promueva la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia del personal clave en la organización.

## Justificación

La gestión del talento humano se ha consolidado como un elemento estratégico fundamental para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en entornos cada vez más competitivos y cambiantes. En la actualidad, el capital humano es reconocido como el principal activo que determina la capacidad de innovación, productividad y sostenibilidad de las empresas (Armijos, 2019).

En este contexto, según Araya, Barrantes, Ramírez y Sequeira (2025), la auditoría realizada a LOGICOM durante el primer semestre de 2025 en la Sala VIP Lounge Costa Rica, está orientada a evaluar el clima organizacional, la misma revela aspectos críticos que afectan la motivación, satisfacción y permanencia del personal operativo. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de gestión del talento para mejorar el desempeño y la calidad del servicio, así como para reducir la rotación laboral.

Uno de los principales hallazgos de la auditoría es la limitada oferta de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para el personal operativo (Araya, Barrantes, Ramírez y Sequeira, 2025). La formación continua y el desarrollo de competencias son elementos esenciales para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores (Carvajal, 2021). Cuando los empleados perciben que no existen rutas claras para su crecimiento dentro de la organización, se genera un sentimiento de estancamiento que puede derivar en frustración y desmotivación, factores que incrementan la rotación laboral y afectan la estabilidad del equipo (Macias, 2021). En el caso de LOGICOM, esta carencia ha sido identificada como una causa directa de la pérdida de talento, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio del negocio y en la continuidad operativa.

Asimismo, según Araya, Barrantes, Ramírez y Sequeira (2025) la auditoría ha puesto en evidencia deficiencias en el liderazgo operativo, específicamente en la capacidad de las jefaturas para guiar a sus equipos desde un enfoque humano y colaborativo. La literatura actual destaca que el liderazgo transformacional es un catalizador para mejorar el clima laboral y el desempeño, al fomentar la confianza, la comunicación efectiva y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo (Ramírez, 2019). Este tipo de liderazgo promueve un ambiente de trabajo positivo, donde los colaboradores se sienten valorados y motivados a contribuir con su máximo potencial. Por lo tanto, fortalecer las competencias de liderazgo en LOGICOM es una prioridad para construir un ambiente de trabajo saludable y productivo, que favorezca la retención del talento y la mejora continua.

Según Araya, Barrantes, Ramírez y Sequeira (2025), otro aspecto relevante que se identifica es la ausencia de políticas formales de reconocimiento. Reconocer y valorar el desempeño de los colaboradores contribuye a consolidar su compromiso y sentido de pertenencia, elementos esenciales para la sostenibilidad organizacional (Armas, Llanos, & Traverso, 2017). La falta de un sistema estructurado para valorar el esfuerzo puede generar desmotivación y una menor identificación con los valores y objetivos de la empresa. En este sentido, implementar mecanismos claros y consistentes de reconocimiento contribuirá a mejorar el sentido de pertenencia y a incentivar comportamientos alineados con la visión de LOGICOM.

Del mismo modo, la rigidez en los esquemas laborales se manifiesta en la sobrecarga de trabajo y la falta de flexibilidad en los turnos, representa un obstáculo significativo para la conciliación entre la vida laboral y personal. La flexibilidad y la gestión adecuada de la carga de trabajo son prácticas recomendadas para mejorar el bienestar de los empleados y, por ende, su desempeño y permanencia en la organización (Armijos, 2019). En LOGICOM, esta rigidez ha incrementado los niveles de rotación, afectando la continuidad y la calidad del servicio ofrecido en la Sala VIP Lounge. Por ello, es fundamental revisar y flexibilizar los esquemas laborales para facilitar la conciliación y mejorar la satisfacción del personal.

Aunque cada uno de estos factores impactan negativamente en la organización, todos convergen en un mismo riesgo: la ausencia de un plan de sucesión formal que permita garantizar la continuidad operativa y el desarrollo del talento interno.

Un plan de sucesión es una herramienta estratégica que permite identificar, preparar y retener talento clave dentro de la organización, asegurando la continuidad del liderazgo y la operación eficiente ante cambios o salidas inesperadas (Macias, 2021). La falta de este tipo de planificación en LOGICOM genera incertidumbre y limita la proyección de carrera de los colaboradores, lo que contribuye a la desmotivación y a la pérdida de talento valioso, afectando directamente la calidad del servicio y la cultura organizacional.

Además, la literatura especializada resalta que la implementación de planes de sucesión fortalece el compromiso y la confianza de los empleados, al ofrecerles rutas claras de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa (Carvajal, 2021). Esto se traduce en un ambiente laboral más positivo, donde el liderazgo transformacional puede potenciarse mediante la preparación anticipada de futuros líderes que comprendan y compartan los valores organizacionales (Ramírez, 2019).

En este contexto, diseñar e implementar un plan de sucesión integral en LOGICOM se presenta como una estrategia clave para mitigar los riesgos asociados a la rotación y la falta de liderazgo operativo efectivo. Este plan debe incluir la

identificación de puestos críticos, evaluación de competencias, programas de desarrollo personalizados y mecanismos de seguimiento que garanticen la preparación continua del talento interno. El beneficio esperado de la aplicación de estas herramientas radica en la consolidación de un sistema estructurado que permita preparar de forma anticipada a los colaboradores para asumir posiciones clave, garantizando la continuidad operativa, la retención del talento y la mejora del clima organizacional en la Sala VIP Lounge de LOGICOM.

Según Pionce (2025), la planificación sucesoria no solo contribuye a la retención del talento, sino que también mejora la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación frente a cambios internos y externos. Por lo tanto, adoptar esta práctica le permite a LOGICOM fortalecer su clima organizacional, mejorar la calidad del servicio en la Sala VIP Lounge y consolidar su posición como referente en la gestión del talento en el sector servicios. En consecuencia, se evidencia una necesidad organizacional clara de intervenir de manera estructurada la gestión del talento humano en LOGICOM, particularmente en la Sala VIP Lounge Costa Rica. La combinación de alta rotación, debilidades en el liderazgo operativo, ausencia de programas de desarrollo y falta de reconocimiento formal constituye un riesgo significativo para la continuidad operativa y la calidad del servicio. De no abordarse de forma integral, estas condiciones pueden profundizar el deterioro del clima organizacional, incrementar los costos asociados a la rotación y limitar la capacidad de la empresa para sostener estándares de servicio acordes con las exigencias del sector. Por lo tanto, resulta necesario implementar estrategias formales que permitan fortalecer el desarrollo, la motivación y la proyección del talento interno, garantizando así la estabilidad del equipo de trabajo y la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, este trabajo bajo el método de Investigación Acción Participativa (IAP) presenta como problema resolver la continuidad operativa organizacional, en sinergia desarrollar el potencial del talento, mediante un Plan de Sucesión y Desarrollo, así como también pautas de implementación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa de sucesión y desarrollo interno que garantice la continuidad operativa, promueva el desarrollo del personal operativo y de supervisión en la Sala VIP Lounge de LOGICOM, durante el segundo semestre del 2025.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar puestos críticos, para la determinación de roles esenciales en el negocio, actualizando los manuales de los puestos, con los perfiles y competencias necesarias.
- Determinar las brechas de competencias y las necesidades de desarrollo de los puestos críticos, a partir de las evaluaciones de desempeño y las pruebas psicométricas de cada colaborador.
- Desarrollar planes de sucesión individuales priorizando a los tres colaboradores con mayor potencial en puestos críticos, complementando el proceso con planes de desarrollo individuales para los demás de los ocupantes del puesto.

### **Alcances y Limitaciones**

#### **Alcances:**

- El estudio se centra en la Sala VIP Lounge de LOGICOM e incluye al 100% de la población que conforma este espacio de trabajo. Esto garantiza que los resultados obtenidos reflejan de manera integral y representativa la realidad de toda la unidad.
  - A partir del análisis de criticidad realizado a todas las posiciones, se determina que los puestos de Anfitrión de Servicio, Recepción y Supervisión presentan el mayor nivel de impacto en la calidad del servicio y en la continuidad operativa de la Sala VIP Lounge. En consecuencia, la presente propuesta se enfoca en dichos puestos, al considerarse estratégicos para el funcionamiento del negocio.
  - La actualización de los manuales corresponde únicamente a los puestos críticos.
  - El proyecto permite diseñar un programa de sucesión interna adaptado al contexto específico de la Sala VIP Lounge, ofreciendo un modelo práctico que puede servir de base para futuras implementaciones en otras áreas de la organización.
  - En cuanto a los beneficiarios directos, el plan impacta específicamente a los colaboradores que actualmente ocupan los puestos críticos:
    - Supervisión: dos personas.
    - Recepción: seis personas.
    - Anfitrión de Servicio: siete personas.
- Estos quince colaboradores conforman la base de talento evaluada para la sucesión y representan el grupo prioritario para los planes de desarrollo individual.
- De manera indirecta, se beneficia la organización en general, al fortalecer la retención de talento, mejorar el clima laboral y garantizar la continuidad del servicio de calidad hacia los clientes.

**Limitaciones:**

- El estudio se realiza únicamente en la Sala VIP Lounge, por lo que los resultados y el programa diseñado no contemplan las demás salas que conforman la operación de LOGICOM. Esta restricción responde a la decisión de la empresa de delimitar el trabajo académico a un solo espacio de servicio.
- La propuesta se limita a los puestos operativos y de supervisión definidos en el alcance del estudio, dejando fuera otros cargos administrativos o de apoyo logístico que también forman parte de la organización.
- No se realizan actualizaciones a los manuales de los puestos no críticos, ya que, desde el punto de vista operativo, sus funciones continúan ejecutándose de manera estable y sin generar impactos negativos en la operación de la Sala VIP.
- Los resultados y conclusiones obtenidos corresponden al período comprendido en el segundo semestre del 2025, por lo que podrían variar en función de cambios organizacionales o contextuales posteriores.
- No se aplica el Assessment Center debido a la limitación de tiempo y a la carga operativa durante la temporada alta ya que impide reunir al personal clave para realizar la evaluación presencial de los candidatos a sucesión, por lo que se utiliza de forma de recomendación.

**Marco Conceptual****Plan de sucesión**

El plan de sucesión es una herramienta en la gestión del talento que asegura la continuidad de los puestos clave dentro de una organización. Según Dessler y Varela (2011):

Es el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los puestos clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planee y administre la carrera de los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores (p. 96).

Esta definición se refuerza en estudios recientes, como el de Armijos (2019), quien enfatiza que los planes de sucesión no solo abordan la continuidad operativa, sino que también integran la administración estratégica de recursos humanos para mitigar riesgos en entornos volátiles, promoviendo una alineación entre el desarrollo individual y los objetivos organizacionales en contextos latinoamericanos.

**Puestos críticos**

Asimismo, los planes de sucesión están vinculados con otros conceptos, como los puestos críticos. De acuerdo con HR Latam (2023):

Se definen como posiciones altamente sensibles para la sostenibilidad del negocio, debido a características especiales del cargo, a los requisitos específicos, a lo atractivo que podría ser el ocupante para el mercado, al riesgo de perderlo y al daño que podría causarle al negocio (p. 23).

Esto permite reconocer que un puesto no siempre depende del nivel jerárquico, sino de su nivel estratégico en una organización. En la Sala VIP Lounge de LOGICOM, los roles de anfitrión de servicio, recepción y supervisión cumplen con esta condición, ya que se compromete la calidad del servicio al cliente y la continuidad de las operaciones.

### **Competencias**

Las competencias son un aspecto esencial para el desarrollo de los planes de sucesión, ya que permiten identificar a los colaboradores con mayor potencial para asumir puestos críticos en la organización. Según Vizcaíno, Martes, Fontalvo y Simancas (2016):

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, observables en la realidad del trabajo y que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos (p. 19).

Esta definición resalta que las competencias no se limitan al conocimiento técnico, sino que implican una combinación de habilidades blandas y actitudes que inciden en el desempeño exitoso de un puesto.

En concordancia, Varona y Ramos (2024) destacan que las competencias laborales blandas como la autoconfianza, la toma de decisiones, el liderazgo, la iniciativa, el trabajo en equipo, la creatividad y la empatía tienen un elevado impacto en el desempeño de los profesionales, puesto que las organizaciones demandan cada vez más estas capacidades para roles estratégicos.

Asimismo, Rodríguez y Pullupaxi (2025) amplían esta visión al señalar que las competencias integrales, entendidas como un conjunto de capacidades técnicas, cognitivas y socioemocionales, impactan directamente en el clima organizacional y el desempeño laboral, y que su evaluación sistemática constituye una estrategia clave para la identificación de talento con potencial y la planificación de la sucesión en escenarios caracterizados por alta rotación.

### **Herramientas de evaluación de competencias**

El diagnóstico adecuado de competencias requiere herramientas objetivas que permitan identificar tanto el potencial como las áreas de mejora de los colaboradores. En este sentido, las pruebas psicométricas se utilizan ampliamente para evaluar rasgos

de personalidad, habilidades cognitivas y estilos de comportamiento que inciden en el desempeño en puestos críticos. Según Sánchez, Latorre y Yela (2019), las pruebas psicométricas aportan validez y confiabilidad en la identificación de competencias transversales como liderazgo, resolución de problemas y trabajo en equipo, aspectos clave para los planes de sucesión.

Complementariamente, las evaluaciones de desempeño constituyen un insumo esencial, ya que reflejan la aplicación práctica de las competencias en contextos reales de trabajo. De acuerdo con Chiavenato (2017), la evaluación sistemática del desempeño facilita la toma de decisiones relacionadas con promoción, desarrollo y preparación de sucesores, al integrar criterios objetivos sobre la contribución individual al logro de los objetivos organizacionales.

### **Retención del talento y transferencia de conocimiento**

La retención del talento clave y la transferencia de conocimiento entre generaciones son necesarias para conservar la excelencia. Deloitte (2017) resalta que estos planes buscan fortalecer la permanencia del personal en la organización al ofrecerles motivación y seguridad respecto a su futuro profesional. En este sentido, Deloitte (2017) plantea lo siguiente:

El plan de sucesión contribuye a generar mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia. Asimismo, favorece la percepción de una organización sólida y bien estructurada (p. 7).

Al implementar un plan de sucesión en la Sala VIP Lounge, la empresa puede mejorar su estabilidad y crecimiento interno, lo que se traduce en mayor motivación, sentido de pertenencia y compromiso por parte de colaboradores que, de otro modo, podrían optar por abandonar la organización.

### **Continuidad operativa**

Según Rodríguez (2021), la continuidad operativa se define como “la capacidad de una organización para continuar con la entrega de productos o servicios a niveles aceptables predeterminados, incluso ante un incidente disruptivo” (p.6).

En el contexto de la gestión organizacional, la continuidad operativa constituye un elemento clave dentro de los planes de sucesión, ya que garantiza que los puestos críticos cuenten con personal debidamente preparado, conforme a los requerimientos establecidos en los perfiles de puesto. De esta manera, se reduce el riesgo de interrupciones operativas derivadas de ausencias imprevistas o cambios repentinos en la estructura organizacional.

Asimismo, un plan de sucesión orientado a la continuidad operativa contribuye al desarrollo del talento interno, fortalece la estabilidad organizacional y permite a las empresas responder de forma efectiva ante escenarios de riesgo, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

## **Marco Referencial**

### **Generalidades de Logicom**

#### **Reseña histórica**

LOGICOM es un socio comercial confiable para empresas internacionales, brindando una estructura de servicios de back y front office adecuada a cada necesidad adaptada a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes. Se encuentra ubicada en San José, Mata Redonda, Sabana Norte, del Scotiabank 200 metros Este y 200 metros Norte, casa blanca esquinera

Sus tres socios fundadores son Fernando Cruz Van Der Laat, Eduardo Di Palma Bonilla y Gian Carlo Mazzali Alfaro inician operaciones en el año 2000 en Panamá, con la apertura de la primera sede como aliado comercial y operador logístico de Herbalife.

Gracias a su notable éxito, la empresa inicia su proceso de expansión internacional en el año 2006 con la apertura de operaciones en Costa Rica. Al año siguiente, en 2007, extiende su presencia a El Salvador y Honduras, seguida por Nicaragua y Guatemala en 2008. En 2010, la compañía ingresa al mercado de México, y en 2011 continua su crecimiento en República Dominicana y en Costa Rica se inaugura el VIP Lounge. (Logicom Investments, 2025).

Durante 2012, las operaciones se expanden a Trinidad y Tobago y Aruba, y en 2013, establece presencia en Colombia. En 2015, abren nuevas sedes en distintos estados de México, mientras que, en 2016, lanza el concepto de restaurante Gastro Pub 45° en Costa Rica. Posteriormente, en 2021, se introdujo el producto LystoCard en México y Costa Rica. Finalmente, en 2024, la empresa concreta su más reciente expansión con la apertura de operaciones en Jamaica (Logicom Investments, 2025).

#### **Visión**

Según Logicom Investments (2025), la empresa busca “crear prosperidad económica y bienestar para socios, colaboradores, empresas asociadas y partes interesadas, a través de operaciones eficientes, innovadoras y sostenibles”.

#### **Misión**

La misión de LOGICOM enfatiza la operación de empresas innovadoras y sostenibles con impacto regional. Logicom Investments (2025) señala que la misión es

“desplegar estrategias y operar empresas innovadoras, sostenibles y de impacto en la región de manera eficiente y rentable”.

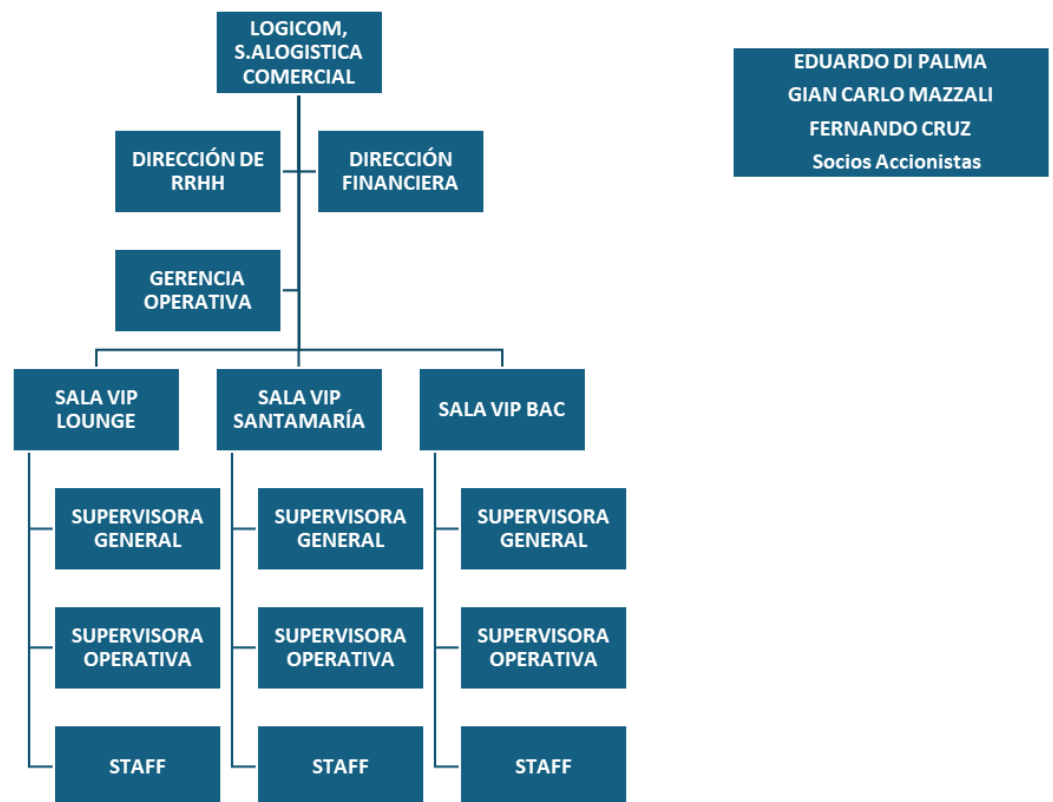
### Valores institucionales

Los valores corporativos guían la cultura organizacional de LOGICOM. Según Logicom Investments (2025), “LOGICOM promueve una cultura basada en la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la adaptabilidad, la integridad ética y la honestidad como pilares fundamentales de su gestión organizacional”.

### Organigrama

#### Imagen 1

*Organigrama Logicom S.A.*



Fuente: Fonseca, H. (junio, 2025). *Documento interno*. LOGICOM S.A.

Este estudio surge de una necesidad concreta de contar con un plan de sucesión para los puestos clave dentro de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., ubicada en Costa Rica. Dicha necesidad fue identificada tras aplicar herramientas diagnósticas en el área, las cuales revelaron debilidades estructurales y estratégicas en el Departamento de Recursos Humanos (RRHH), así como en sus principales subsistemas.

## **Estructura y subsistemas del departamento de recursos humanos**

En LOGICOM S.A., el Departamento de Recursos Humanos opera de manera centralizada, con un enfoque predominantemente operativo. Sus principales funciones se organizan entorno a la administración del personal tales como:

- Reclutamiento y selección: Buscar y elegir a los oferentes más adecuados para el puesto.
- Contratación: Formalizar la incorporación de los nuevos empleados por medio de la firma del contrato, políticas y procedimientos del puesto.
- Capacitación y desarrollo: Ofrecer capacitaciones cíclicas en temas referentes al liderazgo y servicio al cliente.
- Gestión del desempeño: Evaluar el rendimiento de los empleados de forma semestral para identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles desvinculaciones.
- Relaciones laborales con los empleados: Intervenir para resolver conflictos internos, aplicación anual de encuestas de clima y garantizar el cumplimiento de la normativa laboral mediante la creación de políticas internas.
- Salida del personal: Gestionar los procesos de fin de relación laboral, desvinculaciones e informes sobre la rotación del personal de manera trimestral.

Pese a esta estructura, se evidencian limitaciones importantes en áreas estratégicas, como la planificación de carrera, la gestión del conocimiento y, especialmente, la sucesión de personal clave.

Además, en la revisión documental se evidencia que los manuales de los puestos no se actualizan desde el 2017, no existe un diagnóstico de puestos críticos ni de las competencias necesarias para ejecutar las funciones de los puestos.

Esta carencia obstaculiza el desarrollo a largo plazo y reduce significativamente las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

## **Clima organizacional**

El diagnóstico de clima organizacional, que abarca a los 26 colaboradores de la Sala, muestra una percepción mayoritariamente positiva en aspectos como el compañerismo y la relación con los líderes inmediatos. No obstante, se destacan algunas áreas críticas que requieren atención:

- Crecimiento profesional: Muchos colaboradores sienten que su desarrollo profesional se encuentra estancado, sin una ruta clara para avanzar.
- Reconocimiento y motivación: Existe una percepción de que el esfuerzo, tanto individual como colectivo, no recibe el reconocimiento necesario, ya sea en forma de incentivos tangibles o simbólicos.

## **Rotación de personal**

Uno de los retos más significativos que enfrenta el área es la alta rotación de personal operativo, especialmente en cocina, limpieza y anfitrión de servicio. Esta rotación llega hasta un 60% para el primer semestre del 2025, lo cual impacta negativamente la estabilidad del equipo, genera sobrecarga en el personal que permanece y encarece los procesos de inducción y capacitación. Además, dificulta la consolidación de equipos de alto desempeño y limita la posibilidad de detectar líderes potenciales.

## **Evaluación del desempeño**

Aunque LOGICOM implementa dos evaluaciones semestrales del desempeño, centrada en aspectos como servicio al cliente, dominio del puesto, relaciones humanas, lealtad empresarial, desarrollo laboral y cumplimiento de metas, los resultados no se utilizan de forma estratégica ni se vinculan para la formación, promoción y desarrollo profesional, lo que impide aprovechar el talento interno de forma efectiva.

## **Liderazgo**

Actualmente, la operación de la Sala VIP Lounge depende en gran medida de dos jefaturas que cumplen funciones clave de supervisión y coordinación. Sin embargo, no se ha definido una estrategia para formar o preparar a personas que puedan asumir estos roles en el futuro. Esta dependencia de figuras específicas representa un riesgo tanto operativo como estratégico.

Asimismo, la empresa no cuenta con programas formales de mentoring, coaching o desarrollo de liderazgo interno. Esta ausencia limita la construcción de capacidades futuras y restringe el crecimiento del talento interno. Según Gómez, Balkin y Cardy (2020), los procesos sistemáticos de formación y acompañamiento fortalecen la preparación de líderes, facilitan la movilidad interna y reducen la rotación. Por su parte, Dessler (2021) sostiene que el desarrollo estructurado del personal es un elemento indispensable en la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos de alta demanda operativa como los servicios aeroportuarios.

## **Metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual**

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio se centra en el diseño de un plan de sucesión para la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., con un enfoque integral orientado a garantizar el aseguramiento de la continuidad operativa y el fortalecimiento del talento interno. Este

objeto considera la identificación y priorización de los puestos críticos Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio, así como la definición de las competencias requeridas para su adecuado desempeño.

Asimismo, se incluye el análisis de las necesidades de desarrollo del personal que actualmente ocupa estos roles o que presenta potencial para asumirlos en un futuro, lo cual implica examinar las brechas competenciales individuales.

La información proveniente de la auditoría inicial de clima laboral, rotación de personal, evaluaciones de desempeño y estilos de liderazgo constituye un insumo fundamental para comprender la situación actual y los riesgos asociados a la falta de un plan de sucesión formal. Estos hallazgos permiten contextualizar el objeto de estudio dentro de un entorno operativo que presenta vulnerabilidades, pero también oportunidades para implementar estrategias de desarrollo y retención de talento.

En síntesis, el objeto de estudio busca articular todos estos elementos para diseñar una propuesta de sucesión interna que responda a las necesidades presentes de la Sala VIP Lounge y contribuya al desarrollo sostenible de sus colaboradores, asegurando al mismo tiempo la estabilidad y continuidad del servicio.

### **Enfoque de la Investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, al integrar técnicas de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Según Hernández y Mendoza (2022), este enfoque permite abordar los fenómenos desde una perspectiva integral, combinando la medición objetiva con la interpretación contextual.

El enfoque cuantitativo permite analizar indicadores objetivos relacionados con la gestión del talento humano, tales como rotación de personal, resultados de evaluaciones de desempeño y datos derivados de la auditoría de clima laboral. Este tipo de análisis posibilita identificar tendencias y patrones relevantes para la toma de decisiones organizacionales (Hernández, 2022).

Por su parte, el enfoque cualitativo facilita la comprensión de percepciones, experiencias y opiniones del personal clave respecto a la preparación, desarrollo y continuidad en los puestos críticos. Como señalan Creswell y Plano Clark (2021), el enfoque cualitativo aporta profundidad interpretativa al estudio al permitir conocer los significados que los individuos otorgan a sus realidades laborales. Esta perspectiva es especialmente útil en procesos relacionados con la gestión del cambio, el desarrollo profesional y el liderazgo (Hernández., 2022).

La combinación de ambos enfoques permite obtener una visión integral de la situación actual de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., fortaleciendo la validez del diagnóstico y respaldando la toma de decisiones para el diseño del plan de sucesión.

Tal como afirman Creswell y Plano Clark (2018), el enfoque mixto favorece la complementariedad de datos y mejora la calidad de los hallazgos al articular distintos niveles de análisis.

### **Método de la investigación**

El método de investigación utilizado es la Investigación–Acción Participativa (IAP), la cual se caracteriza por la participación de los actores involucrados en el proceso de estudio, con el propósito de diagnosticar una realidad organizacional y generar propuestas de mejora a partir de la reflexión conjunta.

De acuerdo con Hernández (2022), la IAP integra la producción de conocimiento con la acción transformadora, promoviendo la colaboración entre investigadores y participantes. En el presente estudio, este método resulta pertinente, ya que involucra a supervisoras, jefaturas y colaboradores de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A. en la identificación de puestos críticos, el diagnóstico de competencias y la construcción de un plan de sucesión orientado a la mejora continua.

### **Consideraciones éticas y control de sesgos**

Es importante señalar que una de las integrantes del equipo investigador forma parte del personal de la organización objeto de estudio. No obstante, el desarrollo de la investigación se realiza bajo criterios de objetividad, rigor metodológico y ética profesional, con el fin de minimizar posibles sesgos derivados de esta condición.

Con el propósito de garantizar la imparcialidad del estudio, las integrantes del equipo que no forman parte de la organización asumen un rol activo en las fases críticas del proceso investigativo. Específicamente, participando en la elaboración y validación de los instrumentos de recolección de datos, en la aplicación de entrevistas y talleres. Además de la sistematización, el análisis inicial de la información obtenida y la revisión cruzada de los resultados antes de la formulación de hallazgos y conclusiones.

Asimismo, todas las fases recolección de datos, análisis e interpretación de la información y diseño de la propuesta han sido ejecutadas y validadas de manera conjunta por la totalidad del equipo investigador. Se aplica la triangulación de fuentes e instrumentos, fortaleciendo la confiabilidad, transparencia y consistencia de los resultados, y asegurando que las conclusiones responden al análisis objetivo de la evidencia recopilada.

### **Diseño de la investigación**

El diseño metodológico adoptado es de tipo no experimental y transversal. En un diseño no experimental, las variables no son manipuladas intencionalmente, sino que

se observan tal como ocurren en su contexto natural, lo que permite estudiar fenómenos organizacionales sin alterar su dinámica interna (Hernández, 2022).

Asimismo, el diseño es transversal, ya que la información se recolecta en un momento determinado del tiempo. Este tipo de diseño resulta útil cuando se busca obtener una radiografía de la situación actual, sin necesidad de realizar un seguimiento longitudinal. Según Saunders, Lewis y Thornhill (2023), los estudios transversales permiten identificar relaciones y condiciones presentes en un periodo específico, lo cual es clave para decisiones de corto y mediano plazo.

Este diseño es pertinente para el objetivo del estudio, que busca evaluar la situación de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A. respecto a la gestión del talento humano y los desafíos asociados a la sucesión de puestos críticos.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Revisión documental:** Se analiza información proveniente de auditorías de clima laboral, registros de rotación de personal, evaluaciones de desempeño y reportes internos relacionados con estilos de liderazgo (Bowen, 2020).
- **Análisis de puestos:** Se identifican funciones, responsabilidades y competencias requeridas para los puestos críticos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio (Chiavenato, 2017).
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se aplican a personal clave y colaboradores con potencial de sucesión para conocer percepciones sobre desarrollo profesional, liderazgo y continuidad operativa (Hernández, 2014).
- **Evaluación de brechas competenciales:** Se compara el nivel actual de competencias del personal con las requeridas en los puestos críticos, con el fin de identificar necesidades de capacitación y desarrollo (Dessler, 2020; Rothwell, 2010).

### **Procedimiento para el análisis de la información**

La información cuantitativa es analizada a través de la revisión de indicadores y resultados consolidados, lo que permite identificar tendencias y áreas críticas. Por su parte, la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas se sistematiza y analiza mediante la técnica de categorización temática, facilitando así la identificación de patrones recurrentes y factores relevantes para el diseño del plan de sucesión. La triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos fortalece la confiabilidad del

diagnóstico y permite sustentar con mayor solidez la propuesta de mejora organizacional (Hernández, 2014).

### **Población y sujetos de estudio**

La población sujeta de estudio está conformada por los colaboradores y las jefaturas de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A.

Cada grupo constituye un sujeto de estudio independiente, ya que aporta información relevante para analizar el objeto de estudio. Para ello, se emplea instrumentos específicos para cada sujeto:

- **Colaboradores:** Se aplica un cuestionario de clima laboral a los 26 colaboradores en total, se analiza las psicométricas para identificar competencias, necesidades de desarrollo y las evaluaciones del desempeño.

- **Jefaturas:** Se utiliza entrevistas estructuradas y evaluaciones de liderazgo donde se analiza la supervisión de los puestos críticos y la preparación para la sucesión.

De esta manera, cada grupo genera su propio conjunto de datos, lo que permite un análisis más preciso de las competencias requeridas, los puestos críticos y las necesidades de desarrollo dentro de la Sala VIP Lounge.

### **Aspectos por evaluar**

A partir del marco conceptual y los objetivos de la investigación, se identifican los siguientes aspectos para evaluación:

- **Identificación de puestos críticos:** Determinar los roles esenciales dentro del negocio, actualizando los manuales de puestos con los perfiles y competencias requeridas para cada posición.

- **Diagnóstico de competencias y necesidades de desarrollo:** Evaluar las habilidades y áreas de mejora de los colaboradores en puestos críticos, utilizando como referencia las evaluaciones de desempeño y las pruebas psicométricas disponibles.

- **Planes de sucesión individuales:** Analizar y diseñar estrategias de desarrollo (Coaching y Mentoring) para garantizar que los tres ocupantes de los puestos críticos cuenten con las destrezas necesarias para la continuidad operativa y estratégica del negocio.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **Cuestionario de percepción del clima organizacional**

Se realiza un estudio de clima bajo un censo, en la Sala VIP Lounge de Costa Rica, que abarca a los 26 colaboradores de sus distintas secciones: cocina, limpieza, anfitrión de servicio, recepción y spa. Esto permite obtener una visión amplia e integral del ambiente laboral en los diversos roles que conforman la operación.

En cuanto a la aplicación del cuestionario de percepción sobre el clima organizacional, este tiene como objetivo conocer la opinión de los colaboradores respecto a factores como el ambiente laboral, la comunicación interna, la motivación y la relación entre equipos dentro de la organización. Todos los colaboradores presentes durante el período de recolección de datos participaron, lo que garantiza una representatividad del 100% de la población objeto de estudio. Al abarcar la totalidad de los colaboradores, este proceso se constituye en un censo, lo que fortalece la validez y precisión de los resultados obtenidos.

La obtención de esta información es fundamental para identificar aspectos que impactan en el bienestar y desempeño del personal, y así diseñar estrategias que fortalezcan el clima laboral, favoreciendo un entorno propicio para el desarrollo y retención del talento.

**Tabla 1 Desglose del cuestionario de clima organizacional**

N°	Pregunta	Tipo de pregunta	Dimensión evaluada
1	Seleccione su género	Cerrada, dicotómica	Género
2	Edad en años cumplidos	Cerrada, politómico	Edad
3	Indique el tiempo que tiene de laborar en la Sala VIP	Cerrada, politómico	Tiempo de laborar en la Sala VIP
4	Seleccione el departamento al que pertenece	Cerrada, politómico	Departamento
5	¿Cuál es la modalidad del contrato?	Cerrada, politómico	Modalidad de contrato
6	Seleccione su grado académico	Cerrada, politómico	Grado académico
7	¿El espacio de trabajo es acogedor y cómodo?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Condiciones físicas / ambiente de trabajo
8	¿Cuenta con los recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Recursos y herramientas
9	¿Se siente seguro en el lugar de trabajo?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Seguridad laboral
10	¿Tiene la oportunidad de recibir un reconocimiento o beneficio por su desempeño?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Reconocimiento y motivación

N°	Pregunta	Tipo de pregunta	Dimensión evaluada
11	¿Se vive el trabajo en equipo y colaboración dentro de la empresa?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Trabajo en equipo / relaciones interpersonales
12	¿Qué tan satisfecho estás con el estilo de liderazgo actual en la empresa?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Liderazgo
13	¿Considera que la organización le brinda capacitaciones para su desarrollo personal?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Desarrollo profesional
14	¿Recibe reconocimiento por parte de las supervisoras operativas en sala cuando realiza un buen trabajo?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Reconocimiento y supervisión
15	¿Considera que la compensación que recibe refleja de manera justa su trabajo?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Compensación / equidad
16	¿Considera que está adecuadamente incentivado para tener un gran desempeño?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Motivación / incentivos
17	¿Cuándo un trabajador cambia de puesto o área, es recibido de manera cálida y respetuosa?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Relaciones interpersonales / integración
18	¿Existe disposición por parte de las supervisoras para atender preguntas o inquietudes?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Liderazgo / comunicación
19	¿La organización confía en los colaboradores y les otorga autonomía para decisiones?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Autonomía y confianza
20	¿Se promueve un trato justo y equitativo para todos los empleados, independientemente de su edad?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Equidad e inclusión
21	¿La infraestructura e instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Condiciones físicas / ambiente de trabajo
22	¿Se fomenta un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Bienestar y balance

N°	Pregunta	Tipo de pregunta	Dimensión evaluada
23	¿Recibe retroalimentación útil de supervisoras para mejorar desempeño profesional?	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Desarrollo profesional / retroalimentación
24	¿Qué habilidades considera indispensables para un supervisor en la sala VIP?	Abierta	Liderazgo / habilidades interpersonales
25	Valore su nivel de satisfacción con el clima de trabajo (1-4)	Cerrada, escala Likert 4 niveles	Clima laboral general
26	Justifique su respuesta anterior	Abierta	Clima laboral

Fuente: Elaboración propia

### Entrevista semiestructurada

Con el propósito de realizar una verificación cualitativa de la información recopilada, se define un segundo grupo de sujetos de estudio conformado por personal clave de la organización, específicamente: supervisoras, jefaturas y colaboradores operativos con más de un año de permanencia en la empresa.

A este grupo se le aplica una entrevista semiestructurada, la cual permite una exploración profunda y flexible de aspectos sensibles y estratégicos, tales como la rotación de personal, los mecanismos de reconocimiento, la motivación laboral y el estilo de liderazgo presente en la organización.

### Identificación de puestos críticos

Para la identificación de los puestos críticos, se aplica la herramienta de clasificación de puestos en una sesión participativa con las dos supervisoras de la Sala VIP Lounge. Durante la actividad, se desarrolla un laboratorio de análisis tipo taller cuantitativo en el que se revisan los criterios de evaluación y se asignan los puntajes en consenso, garantizando la objetividad y validez del proceso. Para este análisis se establece un umbral mínimo de 14 puntos como criterio para clasificar un puesto como crítico, considerando variables asociadas al impacto operativo, nivel de responsabilidad, dificultad de reemplazo y efectos en la calidad del servicio.

### Diagnóstico de competencias requeridas

De manera complementaria, se lleva a cabo el diagnóstico de competencias requeridas para los puestos críticos, utilizando el diccionario de competencias

organizacional. Las supervisoras participan activamente en la definición de los niveles de dominio y en la valoración de la importancia de cada competencia, alcanzando acuerdos por consenso sobre los factores críticos para el desempeño de los roles.

Al aplicar el modelo de competencias a los puestos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio, se identifican los comportamientos, habilidades y conocimientos que determinan la efectividad en cada rol.

Con base en el Diccionario de Competencias VF, según Santos, (2024), se clasifican los niveles de necesidad en tres categorías:

- Nivel 1: No necesaria.
- Nivel 2: Necesaria.
- Nivel 3: Indispensable o crítica.

Esta evaluación se representa mediante una colorimetría, que distingue el nivel de criticidad de las competencias:

- Verde: Competencias críticas o indispensables (nivel 3)
- Amarillo: Competencias necesarias, pero no críticas (nivel 2)

#### **Análisis de candidatos para sucesión:**

Finalmente, se analizan los posibles candidatos para la sucesión, considerando los resultados de las pruebas psicométricas y las evaluaciones de desempeño proporcionadas por la empresa. Este análisis también se realiza en consenso con las supervisoras, con el fin de garantizar la transparencia en la selección y la equidad en la valoración del potencial de cada colaborador para asumir puestos clave dentro del plan de sucesión o desarrollo según corresponda.

A continuación, se detallan los instrumentos utilizados:

**Tabla 2 Instrumento cuestionario de clima organizacional**

Ítem	Naturaleza	Variable	Reactivo	Indicador
1	Cerrada – Dicotómica	Segmentación sociodemográfica	Género	Nominal
2	Cerrada- Politómico	Segmentación sociodemográfica	Edad	Intervalo
3	Cerrada- Politómico	Segmentación sociodemográfica	Tiempo de laborar	Intervalo

Ítem	Naturaleza	Variable	Reactivo	Indicador
4	Cerrada-Politómico	Segmentación sociodemográfica	Departamento al que pertenece	Nominal
5	Cerrada-Politómico	Segmentación sociodemográfica	Modalidad de contrato	Nominal
6	Cerrada-Politómico	Segmentación sociodemográfica	Grado académico	Ordinal
7	Cerrada- Escala de Likert 4 niveles	Satisfacción	Percepción del espacio de Trabajo	Ordinal
8	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Satisfacción	Disponibilidad recursos y equipos para realizar el trabajo	Ordinal
9	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Satisfacción	Entorno laboral	Ordinal
10	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Reconocimiento	Oportunidad de recibir reconocimiento o beneficios	Ordinal
11	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Trabajo en equipo	Grado de colaboración entre colaboradores	Ordinal
12	Cerrada- Escala	Liderazgo	Satisfacción	Ordinal

Ítem	Naturaleza	Variable	Reactivo	Indicador
	de Likert 4 niveles		con el estilo de liderazgo	
13	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Capacitación y desarrollo	Oportunidades de crecimiento	Ordinal
14	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Reconocimiento	Reconocimiento de las supervisoras por buen desempeño	Ordinal
15	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Compensación	Satisfacción salarial	Ordinal
16	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Incentivos	Incentivos de desempeño	Ordinal
17	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Integración laboral	Promoción interna	Ordinal
18	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Comunicación	Apertura al diálogo	Ordinal
19	Cerrada-Escala de Likert 4	Autonomía	Delegación de tareas	Ordinal

Ítem	Naturaleza	Variable	Reactivo	Indicador
	niveles			
20	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Trato justo	Promoción del trato equitativo	Ordinal
21	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Infraestructura	Contribución del entorno laboral	Ordinal
22	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Balance vida - trabajo	Equilibrio entre vida laboral y personal	Ordinal
23	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Retroalimentación	Utilidad de la retroalimentación percibida	Ordinal
24	Abierta	Competencias de los líderes	Competencias indispensables en supervisión	Cualitativo
25	Cerrada-Escala de Likert 4 niveles	Clima Laboral	Satisfacción del clima laboral	Ordinal
26	Abierta	Clima Laboral	Justificación del nivel de satisfacción	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3 Instrumento entrevista semiestructurada**

Ítem	Naturaleza	Variable	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Percepción del clima organizacional	Descripción del clima organizacional	Razón
2	Abierta	Percepción del clima organizacional	Factores afectan de forma negativa el clima organizacional	Razón
3	Abierta	Rotación del personal	Causas que provocan las salidas del personal	Razón
4	Abierta	Retención del personal	Estrategias para mejorar la permanencia del personal	Razón
5	Abierta	Procesos de talento humano	Valoración de los procesos de selección, inducción y capacitación	Razón
6	Abierta	Satisfacción laboral y permanencia	Cambios que deberían implementarse para mejorar la satisfacción y permanencia	Razón
7	Abierta	Carga laboral	Carga de trabajo asignada al personal operativo	Razón
8	Abierta	Procesos de talento humano	Fortalezas y debilidades en selección, inducción y capacitación	Razón
9	Abierta	Comunicación interna	Necesidad de generar espacios canales para que los colaboradores reporten inquietudes	Razón
10	Abierta	Fortalecimiento del clima organizacional	Recomendaciones para fortalecer el clima organizacional	Razón

Fuente: Elaboración propia

### **Mapa de ruta para la implementación del plan de sucesión**

Para que este plan sea efectivo, se diseña un “mapa de ruta” con pasos claros y secuenciales que guían todo el proceso desde el diagnóstico hasta la implementación:

## Imagen 2

### Mapa de ruta

# Mapa de ruta

1

#### **Análisis y diagnóstico inicial**

Se revisa toda la información previa disponible sobre clima, desempeño, manuales de los puestos e informe de rotación para identificar los puestos críticos.



2

#### **Planeación y preparación:**

Se definen de forma integral las competencias clave que deben tener los sucesores, además se actualizan los manuales de los puestos críticos para poder seleccionar a los participantes.

3

#### **Evaluación integral de los candidatos:**

Interpretación de las pruebas psicométricas y evaluaciones de desempeño aplicadas a los colaboradores en su ingreso a la empresa para medir competencias y potencial de liderazgo en los colaboradores seleccionados.



4

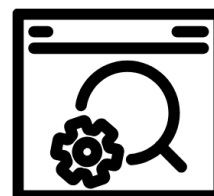
#### **Diseño del plan de sucesión individual:**

Se elaboran planes de sucesión para los colaboradores con mayor potencial por puesto crítico, incorporando acciones de desarrollo recomendadas y se diseñan planes de desarrollo para los demás ocupantes del puesto.

5

#### **Monitoreo y ajustes:**

Seguimiento continuo por parte de RRHH y jefaturas para evaluar el progreso de cada sucesor con la aplicación de ajustes en el plan cuando sea necesario.



6

#### **Evaluación final y cierre:**

Se presentan los resultados y avances a la dirección y al equipo, asegurándose de que todos estén informados y comprometidos con la continuidad del plan en el tiempo.



Para complementar esta descripción, a continuación, se presenta el mapa de ruta metodológico que sintetiza de forma secuencial las fases, acciones, instrumentos y resultados esperados durante la implementación del plan de sucesión interna. Este esquema permite visualizar el proceso completo, desde el diagnóstico inicial hasta la socialización de resultados, facilitando el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del programa.

#### **Tratamiento general de resultados:**

Los resultados obtenidos en cada fase se consolidan y analizan para tomar decisiones estratégicas: selección de sucesores, definición de planes de desarrollo, ajustes en el plan y comunicación a la dirección. Además, se documentan las lecciones aprendidas y avances, asegurando que la organización tenga evidencia para mantener y mejorar la continuidad del plan de sucesión a largo plazo.

**Tabla 4 Mapa de ruta metodológico**

<b>Fase</b>	<b>Acción principal</b>	<b>Instrumentos o herramientas</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Sujetos-Cantidad</b>
Análisis y diagnóstico inicial	Revisión de información previa disponible sobre clima, desempeño, manuales de los puestos e informe de rotación para la identificación de puestos críticos.	Manuales de puesto. Cuestionario de Clima. Informe de rotación. Entrevistas con las jefaturas. Identificación de puestos críticos.	Identificación de puestos clave.	Equipo consultor, jefaturas y personal operativo de la Sala VIP Lounge.
Planeación y preparación	Definir competencias clave, actualización de manuales de puesto.	Matriz y modelo de competencias. Manual del Puesto.	Competencias indispensables en el puesto, actualización de documentos (Manuales de Puestos Críticos)	Aplica para los perfiles de anfitrión de servicio, recepción y supervisión.

Fase	Acción principal	Instrumentos o herramientas	Resultado esperado	Sujetos-Cantidad
				Equipo consultor y líderes de área.
Evaluación integral de los candidatos	Evaluar las pruebas psicométricas con énfasis en el liderazgo y potencial de desarrollo.	Pruebas psicométricas. Evaluaciones de desempeño.	Resultados cuantitativos y cualitativos del potencial del talento interno.	Aplica para los perfiles de anfitrión de servicio, recepción y supervisión. Equipo consultor y RR.HH.
Diseño del plan de sucesión	Elaborar la propuesta del plan de sucesión con base en los hallazgos del diagnóstico y la evaluación.	Plan de desarrollo.	Documento final del plan de sucesión interna listo para su futura implementación.	Aplicación a los tres candidatos que cumplan con las competencias necesarias para el puesto, y para el resto de los ocupantes del puesto se les brinda un plan de desarrollo individual.

Fase	Acción principal	Instrumentos o herramientas	Resultado esperado	Sujetos-Cantidad
Monitoreo y ajustes	Evaluar periódicamente el avance de los participantes y realizar ajustes al plan según los resultados	Fichas de seguimiento, reuniones trimestrales, retroalimentación continua.	Plan actualizado y adaptable a las necesidades organizacionales.	Sugerir los planes de sucesión a los candidatos que cumplan con las competencias necesarias para el puesto. Dirección de RR.HH.
Evaluación final y cierre del proceso	Validar los resultados obtenidos, consolidar aprendizajes y presentar recomendaciones para la continuidad del plan.	Informe final de resultados, indicadores de efectividad, sesión de retroalimentación con la dirección.	Validación institucional del plan y recomendaciones para su sostenibilidad.	Sugerir los planes de sucesión a los candidatos que cumplan con las competencias necesarias para el puesto. Dirección de RR.HH y Gerencia.

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas seleccionadas son instrumentos que permiten sugerir un plan de sucesión integral a los puestos claves del negocio, en el cual se priorizan según la relevancia estratégica puesto dentro de la organización, permitiendo enfocar los esfuerzos en aquellos que tienen un impacto más alto y son esenciales para garantizar

la continuidad de las operaciones. Conforme a las etapas mencionadas en la tabla 2 y modelo de competencias y el diseño de un plan de sucesión según las competencias y áreas de mejora requeridas para el desarrollo del puesto.

### **Hallazgos**

#### **Déficit estructural en la gestión de talento con impacto en la continuidad operativa**

El análisis integral de la gestión del talento humano en la Sala VIP Lounge de LOGICOM evidencia la inexistencia de planes formales de desarrollo y sucesión interna, orientados a preparar de manera anticipada a los colaboradores para asumir puestos críticos de la operación. Actualmente, la organización no cuenta con una estructura sistemática que permita identificar, desarrollar y dar seguimiento al talento con potencial, ni con lineamientos documentados que aseguren la continuidad del conocimiento y de las funciones clave ante salidas imprevistas.

Ante la desvinculación de un colaborador en un puesto sensible para la operación, la práctica predominante consiste en resolver la vacante de forma reactiva, mediante la redistribución temporal de funciones, la sobrecarga del personal activo o la incorporación de nuevos colaboradores sin un proceso estructurado de inducción basado en manuales actualizados o fichas de puesto vigentes. Esta forma de gestión incrementa la dependencia de personas clave, limita la transferencia de conocimiento y eleva el riesgo de interrupciones operativas, afectando la calidad del servicio y la estabilidad del equipo de trabajo.

Esta situación adquiere mayor relevancia al considerar que los puestos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio concentran funciones críticas para la experiencia del cliente y la continuidad del servicio. La ausencia de planes de desarrollo y sucesión para estos roles expone a la organización a un riesgo de continuidad operativa de carácter multifactorial, asociado no solo a la rotación del personal, sino también a la falta de documentación actualizada de los puestos, a la inexistencia de diagnósticos formales de competencias y a la limitada preparación de sucesores internos.

A partir de este contexto, se aplica la matriz de identificación de puestos críticos, complementada con pruebas psicométricas, evaluaciones de desempeño y una mesa de talento con las líderes del área, lo que permite dimensionar de manera objetiva el nivel de criticidad de los puestos y el impacto que su eventual vacancia tendría en la operación. Los resultados obtenidos confirman la necesidad de contar con un programa estructurado de desarrollo y sucesión que permita mitigar riesgos, fortalecer la

continuidad operativa y asegurar la sostenibilidad del servicio en la Sala VIP Lounge de LOGICOM, en concordancia con lo planteado por Chiavenato (2017) y Rothwell (2021).

### **Los tres puestos críticos triplican el puntaje de los demás puestos y concentran el riesgo de continuidad multifactorial**

Al aplicar la matriz de puestos críticos, mediante: pruebas psicométricas, evaluaciones de desempeño y mesa de talento con las líderes del área, se determina que tres de los siete puestos actuales se clasifican como críticos. Cabe destacar que estos tres cargos presentan un puntaje de criticidad tres veces superior a la totalidad de puestos analizados, lo que evidencia su alta incidencia en la operación y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, al analizar el lapso estimado de preparación para la sucesión, se evidencia que los puestos críticos requieren un período de desarrollo significativamente mayor en comparación con otros cargos operativos. Si bien la cobertura de una vacante puede realizarse en un plazo relativamente corto mediante procesos de reclutamiento interno o externo, la preparación efectiva del sucesor demanda un tiempo adicional orientado al fortalecimiento de competencias técnicas, de liderazgo y de conocimiento operativo del puesto.

En promedio, la preparación interna de los colaboradores identificados como sucesores para los puestos críticos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio requiere entre 9 y 12 meses, con el fin de asegurar una transición adecuada y minimizar riesgos en la continuidad operativa. Este período se justifica por la complejidad del rol, el nivel de toma de decisiones involucrado y la necesidad de un proceso gradual de acompañamiento y desarrollo, tal como lo señalan Chiavenato (2017) y Dessler (2021), quienes indican que los planes de sucesión efectivos deben contemplar tiempos de maduración del talento y no limitarse únicamente a la cobertura inmediata de vacantes. La tabla 5 presenta los resultados obtenidos, evidenciando que los puestos de supervisión, recepción y anfitrión de servicio superan el umbral de 14 puntos, establecido como criterio para considerar un puesto como crítico:

**Tabla 5 Clasificación de puestos críticos**

<b>Puesto</b>	<b>Impacto en el Negocio</b>	<b>Visión Estratégica</b>	<b>Especialización</b>	<b>Tipo de Perfil (Mercado)</b>	<b>Relevancia Estratégica</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Clasificación</b>
Supervisión	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	<b>17.0</b>	<b>Crítico</b>

<b>Puesto</b>	<b>Impacto en el Negocio</b>	<b>Visión Estratégica</b>	<b>Especialización</b>	<b>Tipo de Perfil (Mercado)</b>	<b>Relevancia Estratégica</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Clasificación</b>
Recepción	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	<b>15.0</b>	<b>Crítico</b>
Anfitrión de Servicio	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	<b>15.0</b>	<b>Crítico</b>
Auxiliar de Bodega	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	6.0	No crítico
Ayudante de Cocina	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	6.0	No crítico
Spa	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	6.0	No crítico
Misceláneo	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	6.0	No crítico

Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta de identificación de puestos críticos (LOGICOM, 2025).

Este hallazgo se agudiza con los datos obtenidos en la auditoría de clima organizacional y rotación laboral, Araya, Barrantes, Ramírez y Sequeira (2025) resaltan que los puestos de anfitrión de servicio y recepción presentan una alta rotación (hasta un 60% en el primer semestre de 2025), lo que incrementa el riesgo de vacancia en roles clave. Asimismo, se constata que los manuales de puestos no se actualizan desde 2017 y que no existe un diagnóstico formal de competencias, lo que limita la capacidad de preparar sucesores internos. La clasificación de estos puestos como críticos justifica su inclusión prioritaria en el programa de sucesión interna. La ausencia de personal preparado para asumir estos roles compromete la calidad del servicio al cliente, incrementando la criticidad de no contar con uno de estos puestos dentro de la operación, pues su falta afectaría directamente la estabilidad operativa y la reputación de la marca.

Además, el análisis de la matriz evidencia que los puntajes obtenidos por los puestos críticos (entre 15 y 17 puntos) triplican los de los demás cargos no críticos (alrededor de 6 puntos), lo que confirma una brecha significativa en su nivel de incidencia estratégica y funcional dentro de la Sala VIP Lounge. Esta diferencia refuerza la necesidad de desarrollar un plan de sucesión o desarrollo que asegure la cobertura y continuidad de estos puestos ante eventuales rotaciones o ausencias.

En este sentido, HR Latam (2023) define los puestos críticos como “posiciones altamente sensibles para la sostenibilidad del negocio, debido a características especiales del cargo, a los requisitos específicos, a lo atractivo que podría ser el ocupante para el mercado, al riesgo de perderlo y al daño que podría causarle al negocio” (p. 23). Esta definición se alinea con los resultados obtenidos en LOGICOM, donde la sensibilidad de los puestos evaluados y su impacto en la operación justifican su priorización en el plan de sucesión. En consecuencia, la identificación de estos puestos como críticos no solo se fundamenta en su impacto operativo, sino también en su valor estratégico para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, respaldando su inclusión prioritaria en el plan de sucesión interna.

### **Gestión insuficiente de competencias críticas para el desempeño del rol**

Previo a la presentación de la tabla de competencias, resulta fundamental contextualizar la relevancia de este análisis para la organización. La identificación de las competencias críticas y necesarias asociadas a los puestos clave permite comprender no solo el nivel de exigencia de cada rol, sino también el impacto directo que estos tienen en la continuidad operativa y en la calidad del servicio brindado por la Sala VIP Lounge.

A partir de este diagnóstico, se evidencian diferencias claras en el nivel de exigencia competencial entre los puestos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio, lo que permite identificar cuáles roles concentran mayor responsabilidad estratégica y cuáles requieren un mayor énfasis en competencias vinculadas al servicio, la comunicación y el autocontrol emocional. En este sentido, la tabla presentada a continuación sintetiza las competencias que sostienen la operación, clasificándolas según su nivel de criticidad para cada puesto. La determinación de estos niveles ha sido realizada a través de un proceso de validación consensuada con las líderes operativas, quienes aportaron su experiencia y conocimiento del funcionamiento diario de cada rol, asegurando que la clasificación refleje la realidad operativa de la organización.

**Tabla 6 Competencias que sostienen la operación**

Puesto	Competencias Críticas	Competencias necesarias	Interpretación
Anfitrión de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el servicio al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Capacidad de decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro y resultados</li> <li>• Habilidad para las relaciones interpersonales</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Apertura al cambio</li> <li>• Integridad</li> <li>• Compromete e inspira</li> <li>• Desarrollo del talento</li> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Enfoque a la calidad</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Sensibilidad organizacional</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> </ul>	<p>El puesto se centra en la atención directa y la resolución de necesidades. Las competencias críticas garantizan la calidad y eficacia del servicio, mientras que las necesarias refuerzan la estabilidad emocional y el trato interpersonal.</p>

Puesto	Competencias Críticas	Competencias necesarias	Interpretación
Supervisor Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro y resultados</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Desarrollo del talento</li> <li>• Capacidad de decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el servicio al cliente</li> <li>• Habilidad para las relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Apertura al cambio</li> <li>• Compromete e inspira</li> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Enfoque a la calidad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Sensibilidad organizacional</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>	El puesto presenta la máxima exigencia competencial. Todas las competencias identificadas son críticas, lo que refleja un rol de alta responsabilidad, liderazgo y toma de decisiones.

Puesto	Competencias Críticas	Competencias necesarias	Interpretación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Gestiona la ejecución</li> </ul>	
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el servicio al cliente</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Integridad</li> <li>• Planificación y organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro y resultados</li> <li>• Habilidad para las relaciones interpersonales</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Apertura al cambio</li> <li>• Compromete e inspira</li> <li>• Desarrollo del talento</li> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Enfoque a la calidad</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Sensibilidad organizacional</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>	<p>El puesto combina atención al cliente y eficiencia operativa. Las competencias críticas sostienen la calidad y los estándares de servicio; las necesarias fortalecen la comunicación, la empatía y el autocontrol.</p>

Puesto	Competencias Críticas	Competencias necesarias	Interpretación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Gestiona la ejecución</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de competencias aplicado en la Sala VIP Lounge de LOGICOM (2025).

Los resultados obtenidos mediante el consenso con las supervisoras muestran que los tres puestos analizados presentan diferentes grados de exigencia competencial, alineados con su nivel de responsabilidad dentro de la operación.

El puesto de Supervisión concentra competencias críticas, lo que evidencia su carácter estratégico y su papel en la toma de decisiones. Se confirma que este puesto demanda una combinación de liderazgo, orientación al logro y gestión del talento, fundamentales para la dirección y el control de los procesos.

En el puesto de Recepción, las competencias críticas se asocian directamente con la calidad del servicio y la productividad, mientras que las necesarias fortalecen la empatía, la comunicación y la autorregulación emocional, indispensables para la atención efectiva al usuario.

El puesto de Anfitrión de Servicio evidencia un equilibrio entre competencias críticas orientadas al servicio y competencias necesarias vinculadas al autocontrol y las relaciones interpersonales. Este hallazgo resalta la importancia del rol en la experiencia del cliente y su aporte al clima laboral.

La implicación de este hallazgo radica en que la identificación de las competencias críticas y necesarias para cada puesto se convierte en un insumo estratégico para la gestión del talento, ya que permite diseñar planes de desarrollo pertinentes, orientar acciones de cierre de brechas y asegurar la continuidad operativa en el tiempo. Este enfoque se alinea con lo planteado por diversos autores, quienes coinciden en que los modelos de gestión por competencias fortalecen la continuidad operativa, promueven la retención del talento y facilitan la planificación de sucesión dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2017; HR Latam, 2023; Varona & Ramos, 2024).

### Brechas transversales en liderazgo y autonomía que limitan la proyección interna

El análisis de competencias del personal en los tres grupos evaluados evidencia la presencia de tendencias compartidas tanto en fortalezas como en brechas recurrentes, tal como se muestra en la tabla 7:

**Tabla 7 Distribución de brechas y fortalezas competenciales**

Competencia	Nº de sujetos con fortaleza	Nº de sujetos con brecha	Observación
<b>Ética / normas</b>	15	2	Es la fortaleza más común: prácticamente todos muestran apego normativo y honestidad
<b>Meticulosidad / trabajo estructurado</b>	12	5	Mayoría con disposición a tareas estructuradas, algunos perfiles muestran debilidad en consistencia o dinamismo.
<b>Manejo de conflictos</b>	9	8	La mitad del grupo logra reaccionar adecuadamente, la otra mitad requiere desarrollo en gestión emocional y resolución.
<b>Atención al cliente / trabajo en equipo</b>	9	8	Se observa compromiso en varios perfiles, pero otros presentan déficit en interacción social o colaboración.
<b>Comunicación / influencia</b>	3	14	Brecha más común: la gran mayoría carece de influencia o comunicación oral sólida, solo tres sujetos muestran comunicación aceptable.
<b>Estabilidad emocional</b>	6	11	Un tercio del grupo mantiene estabilidad, dos tercios requieren acompañamiento para fortalecer resiliencia en ambientes de presión.

Competencia	Nº de sujetos con fortaleza	Nº de sujetos con brecha	Observación
<b>Toma de decisiones</b>	6	11	Menos de la mitad muestra seguridad decisional; la mayoría depende de supervisión inicial o carece de autonomía plena.
<b>Liderazgo</b>	3	14	Es la competencia menos compartida: solo tres sujetos presentan liderazgo aceptable, mientras que la mayoría carece de esta capacidad.

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, los tres equipos muestran fortalezas consistentes en Ética y cumplimiento de normas, así como en Meticulosidad y trabajo estructurado. Esta tendencia sugiere que el personal mantiene un alto sentido de responsabilidad, disciplina y respeto por los procedimientos establecidos, elementos fundamentales para la eficiencia y la calidad operativa del establecimiento.

Sin embargo, las brechas se concentran de manera marcada en competencias vinculadas a:

- Comunicación e influencia
- Autonomía y toma de decisiones
- Liderazgo
- Manejo de conflictos

Estas áreas de oportunidad revelan que, si bien los colaboradores cumplen con las tareas asignadas y respetan los estándares operativos, presentan dificultades para asumir roles más proactivos, influir positivamente en colegas, resolver situaciones complejas o liderar equipos. Esto puede limitar tanto la capacidad de respuesta ante imprevistos como la calidad de las interacciones con clientes internos y externos.

En conjunto, este hallazgo demuestra que el desarrollo del personal no debe centrarse únicamente en las habilidades técnicas u operativas, sino también en competencias blandas esenciales para entornos de hospitalidad, tales como la comunicación efectiva, la toma de decisiones autónoma, la gestión emocional y el liderazgo.

Fortalecer estas competencias permite no solo mejorar la cohesión y eficiencia del equipo, sino también elevar la calidad del servicio y la experiencia del cliente, contribuyendo al crecimiento sostenible del establecimiento. Como señala Chetilan (2024), las competencias blandas como la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones autónoma impactan directamente en el desempeño organizacional. En este sentido, resulta clave reconocer que las tendencias identificadas no solo describen el estado actual del personal, sino que condicionan directamente el diseño de los planes de sucesión ya que impacta en la definición de criterios de selección y en la estructuración, pues obliga a que los programas de sucesión incluyan competencias blandas como predictores de desempeño futuro.

### **Disminución de candidatos para sucesión refleja un riesgo de continuidad**

Durante la integración de los resultados de las evaluaciones de desempeño y las pruebas psicométricas, se determina que no todos los colaboradores inicialmente considerados para el plan de sucesión cumplen con las competencias críticas requeridas para asumir el puesto. El análisis evidencia que, si bien los candidatos muestran un alto rendimiento en sus funciones actuales, algunos presentan brechas en liderazgo, toma de decisiones y autogestión, lo que limita su preparación para asumir responsabilidades de mayor complejidad.

Por esta razón, aunque el plan contempla tres posibles candidatos para la sucesión, la triangulación con las jefaturas confirma la elegibilidad de únicamente dos personas en ciertos puestos, mientras que los demás colaboradores se incorporan a planes de desarrollo individual, enfocados en fortalecer las competencias que aún no alcanzan el nivel requerido, por lo que se incrementa el riesgo de vacancia y obliga a acelerar los planes de desarrollo para cerrar brechas en liderazgo y comunicación.

Adicionalmente, la mesa de talento incorpora elementos discrecionales del cliente con peso suficiente y carácter confidencial, que ajustan la selección final sin comprometer la rigurosidad del proceso.

Sánchez, Latorre y Yela (2019) señalan que la identificación del potencial requiere contrastar el perfil del colaborador con las competencias críticas del puesto, de modo que solo avancen quienes cumplen con los niveles exigidos.

### **Flujo insuficiente de talento preparado para cubrir puestos críticos**

En la revisión integral de los resultados se determina que la organización no cuenta con un flujo suficiente de candidatos dentro del tubo de sucesión para cubrir los

puestos críticos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio, tal y como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8 Flujo actual de candidatos vs. requerimiento para la sucesión**

Puesto crítico	Candidatos requeridos (meta)	Candidatos evaluados	Aptos para sucesión	En desarrollo
Anfitrión de Servicio	3	6	2	4
Cocina	3	5	3	2
Recepción	3	6	2	4
Total	9	17	7	10

Fuente: Elaboración propia con base en Resumen de las pruebas psicométricas de Anfitrión, Cocina y Recepción

Las evaluaciones de desempeño y las pruebas psicométricas reflejan que el número de colaboradores que cumple con las competencias necesarias para asumir dichos roles es limitado, lo que restringe la posibilidad de sustitución inmediata ante vacantes.

Si bien existen planes de desarrollo individual, la cantidad de personas listas para promoción es reducida, principalmente por brechas en liderazgo, toma de decisiones y orientación al logro.

A esto se suma una rotación operativa cercana al 60% en algunas áreas, lo que disminuye la estabilidad del talento interno y dificulta la construcción de una reserva sólida de sucesores.

HR Latam (2023) y Chiavenato (2017) señalan que la fortaleza de un plan de sucesión radica en mantener un flujo constante de talento en desarrollo, capaz de responder oportunamente a los movimientos naturales de la organización.

#### **Distribución técnica del talento clave: equilibrio entre sucesión y desarrollo**

La integración de los resultados psicométricos, las evaluaciones de desempeño y el consenso con las supervisoras establece la asignación definitiva de cada colaborador en planes de sucesión o desarrollo, las cuales se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9 Asignación de colaboradores a planes de sucesión o desarrollo**

<b>Colaborador</b>	<b>Evaluación general</b>	<b>Asignación final</b>	<b>Justificación técnica</b>
<b>Sujeto A</b>	Perfil estratégico, liderazgo alto, toma de decisiones 100%	Sucesión – Supervisor	Alto potencial técnico y organizativo. Requiere refuerzo en comunicación oral e inglés funcional.
<b>Sujeto B</b>	Ético, estructurado, emocionalmente estable	Sucesión – Anfitrión de Servicio	Perfil confiable para atención directa. Requiere acompañamiento en toma de decisiones e inglés funcional.
<b>Sujeto C</b>	Operativo robusto, disciplinado, energético	Sucesión – Recepción	Ideal para ambientes dinámicos. Requiere mentoría emocional e inglés funcional.
<b>Sujeto D</b>	Organizada, responsable, con potencial de liderazgo	Sucesión – Supervisor	Alta capacidad de coordinación. Requiere acompañamiento en liderazgo directo.
<b>Sujeto E</b>	Ética, sociable, organizada	Sucesión – Supervisor	Buen ajuste para supervisión ligera. Requiere desarrollo en autonomía.
<b>Sujeto F</b>	Desempeño sobresaliente, disciplinada	Sucesión – Recepción	Alto cumplimiento de normas. Observación en puntualidad.
<b>Sujeto G</b>	Empático, proactivo, buen trato al cliente	Sucesión – Recepción	Requiere desarrollo en constancia y planificación personal.
<b>Sujeto H</b>	Evaluación técnica alta	Plan de desarrollo	Se excluye en sucesión por observación ética reportada por jefatura.
<b>Sujeto I</b>	Buen perfil psicométrico, bajo	Plan de desarrollo	Requiere mejora en disciplina operativa antes de considerar sucesión.

Colaborador	Evaluación general	Asignación final	Justificación técnica
	cumplimiento horario		
<b>Sujeto J</b>	Precisa, meticulosa, baja proactividad	Plan de desarrollo	Necesita fortalecer iniciativa, empatía y ritmo de atención al cliente.
<b>Sujeto K</b>	Responsable, ético, comunicación baja	Plan de desarrollo	Requiere capacitación en comunicación asertiva y trabajo en equipo.
<b>Sujeto L</b>	Metódica, motivada, baja sociabilidad	Plan de desarrollo	Requiere desarrollo en habilidades interpersonales y toma de decisiones.
<b>Sujeto M</b>	Ético, cumplidor, liderazgo bajo	Plan de desarrollo	Necesita fortalecer autonomía, criterio profesional y liderazgo operativo.
<b>Sujeto N</b>	Perseverante, confiable, limitada en liderazgo	Plan de desarrollo	Requiere fortalecimiento en empatía, planificación y comunicación para roles de supervisión.
<b>Sujeto O</b>	Responsable, analítica, baja asertividad	Plan de desarrollo	Adecuada para soporte administrativo. No apta para supervisión directa.
<b>Sujeto P</b>	Ético, cooperativo, liderazgo autónomo bajo	Plan de desarrollo	Requiere acompañamiento en toma de decisiones y manejo de presión.
<b>Sujeto Q</b>	Responsable, metódica, orientada a resultados, pero baja en liderazgo y comunicación	Plan de desarrollo	Se traslada a desarrollo por debilidad en liderazgo y comunicación, esenciales para supervisión.

Fuente: Elaboración propia

En este análisis se observa que el perfil A y D se ubican en sucesión para supervisión, mientras que F y G se determinan como sucesores de recepción. Al mismo

tiempo, se identifica que colaboradores como H y Q se trasladan a planes de desarrollo, dado que presentan brechas en liderazgo, comunicación o elementos discrecionales que limitan su proyección inmediata hacia puestos críticos. La tabla consolidada refleja con claridad esta distribución, mostrando que la decisión no se fundamenta únicamente en resultados cuantitativos, sino en un análisis integral que incorpora la perspectiva de las supervisoras, lo que evidencia un proceso transparente y objetivo.

Este hallazgo complementa el anterior, ya que, aunque el flujo de sucesores resulta limitado, la organización dispone de un mapa claro de talento que asegura la cobertura inmediata de los puestos críticos y, en consecuencia, la continuidad operativa en el corto plazo. La identificación de sucesores para supervisión, recepción y anfitrión de servicio permite responder oportunamente ante vacantes sin comprometer la calidad del servicio, lo que otorga estabilidad a la operación en el presente. Sin embargo, se reconoce que la sostenibilidad futura depende de la ejecución rigurosa de los planes de desarrollo y de las estrategias de retención que fortalezcan el tubo de sucesión y reduzcan el impacto de la rotación.

En este sentido, la planificación sucesora se configura como un mecanismo de resiliencia organizacional, capaz de anticipar escenarios de cambio y de fortalecer la capacidad de adaptación frente a contingencias. Tal como señalan Varona y Ramos (2024), los planes de sucesión constituyen una estrategia esencial para garantizar la sostenibilidad operativa, al preparar de manera sistemática al talento interno para asumir funciones críticas y asegurar la continuidad del negocio.

### **Mejora progresiva del liderazgo en la organización**

El análisis de los resultados del cuestionario de clima organizacional permite identificar debilidades en competencias clave de liderazgo, particularmente en aspectos relacionados con la delegación efectiva, el acompañamiento de equipos y la toma de decisiones. Estas competencias resultan críticas para los puestos de supervisión y para la sostenibilidad operativa de la Sala VIP Lounge, dado su impacto directo en la coordinación del personal y en la calidad del servicio.

No obstante, durante el período de análisis se evidencia una mejora progresiva en dichas competencias, atribuible a la experiencia adquirida en la gestión cotidiana, al aprendizaje informal en el puesto y a la interacción constante con los equipos de trabajo. Esta evolución refleja un liderazgo en proceso de consolidación, con potencial de fortalecerse mediante intervenciones más estructuradas de desarrollo.

Desde una perspectiva teórica, el liderazgo efectivo se concibe como una competencia que puede desarrollarse de manera progresiva, especialmente cuando existen procesos de retroalimentación, aprendizaje experiencial y apoyo organizacional.

La literatura señala que el desarrollo de habilidades de liderazgo incide directamente en el desempeño del talento, la motivación y la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo, elementos esenciales para la continuidad operativa en entornos de alta exigencia (Northouse, 2022).

Este hallazgo refuerza la pertinencia de incorporar el liderazgo como eje transversal dentro del plan de sucesión, no solo como requisito técnico para la ocupación de puestos críticos, sino como una capacidad estratégica que debe fortalecerse de manera sistemática para asegurar la proyección interna del talento.

### **Ausencia de un esquema formal de acompañamiento en procesos de aprendizaje**

Se identifica que la forma predominante en la que los colaboradores adquieren nuevos conocimientos y desarrollan competencias es mediante procesos de capacitación formal y la ejecución práctica de las tareas asignadas. Este hallazgo se determina a partir del análisis de los programas de formación vigentes de los registros de capacitación impartidos en el último año y en la información proporcionada por la empresa.

LOGICOM cuenta con un presupuesto trimestral destinado a capacitaciones presenciales, orientadas principalmente al fortalecimiento del servicio al cliente, el manejo emocional, el trabajo en equipo y la gestión de la presión asociada a los altos flujos de tránsito propios de la operación. De manera complementaria, se han impartido capacitaciones dirigidas a líderes operativos, enfocadas en comunicación asertiva, manejo emocional y técnicas para brindar retroalimentación efectiva al personal.

La revisión de las evaluaciones posteriores a cada capacitación evidencia que los aprendizajes más significativos se consolidan cuando la teoría impartida se complementa con la práctica diaria en el puesto. Esto evidencia un enfoque de aprendizaje basado en la experiencia, donde la teoría impartida en las capacitaciones se complementa con la práctica diaria, permitiendo reforzar habilidades, generar un aprendizaje significativo y promover el trabajo en equipo.

No obstante, se identifica como limitación que, al tratarse de capacitaciones exclusivamente presenciales, no todos los colaboradores logran participar debido a restricciones operativas, turnos y cargas de trabajo. Esta situación genera brechas en el acceso a la formación y limita el alcance del proceso de desarrollo del talento.

En este sentido, se diseña un plan integral de aprendizaje que consiste en complementar la formación presencial con modalidades virtuales y accesibles, que permitan ampliar la cobertura de capacitación, facilitar la participación del personal y asegurar una transferencia de conocimiento más equitativa, con el fin de fortalecer las competencias y asegurar la transferencia efectiva del conocimiento. Tal como señala

Kolb (2015), "el aprendizaje experiencial permite que los colaboradores integren teoría y práctica, generando competencias sostenibles en el tiempo" (p. 42).

### **Propuesta de Valor**

Diseño de un programa de sucesión interna para el aseguramiento de la continuidad operativa y el desarrollo del talento en la Sala VIP Lounge de Logicom, durante el segundo semestre del 2025.

### **Introducción**

La gestión estratégica del talento humano constituye un elemento fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones de servicios, especialmente en aquellas donde la calidad de la atención y la continuidad operativa dependen directamente del desempeño de su personal. En este contexto, la presente propuesta se orienta al diseño de un plan de sucesión interna para la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., como una herramienta que permita anticipar riesgos asociados a la rotación del personal y a la ausencia de colaboradores preparados para asumir posiciones clave.

Se plantea una propuesta integral que articula el enfoque por competencias, la evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano, alineada con las necesidades actuales y futuras de la Sala VIP Lounge.

### **Descripción general de la propuesta**

La propuesta consiste en el diseño de un plan de sucesión interna estructurado, orientado a los puestos críticos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., los cuales fueron identificados por su alto impacto en la operación, la experiencia del cliente y la coordinación de los procesos internos. El plan se fundamenta en un modelo de gestión por competencias, que permite establecer con claridad los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para el desempeño efectivo de cada puesto.

A partir de este modelo, se realiza la identificación de brechas competenciales entre los requerimientos del puesto y el perfil de los colaboradores con potencial de desarrollo.

Para ello, se utilizan las siguientes herramientas:

- Matriz de identificación de puestos críticos.
- Diccionario genérico de competencias organizacionales.
- Matriz de determinación de brechas competenciales

Productos accionables:

- Actualización de Manuales de puestos críticos.
- Plan de sucesión.
- Plan de desarrollo.
- Guía rápida.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Desarrollar al talento de la organización, fortaleciendo sus competencias, conocimientos y habilidades, para asegurar la continuidad de los puestos críticos mediante un plan de sucesión y desarrollo efectivo.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar a los colaboradores con potencial para asumir posiciones clave dentro de la organización.
- Fortalecer las competencias técnicas, conductuales necesarias para desempeñar roles estratégicos en el futuro.
- Diseñar planes de desarrollo y sucesión individuales alineados con los objetivos organizacionales.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso y efectividad de los colaboradores.

#### **Público meta**

La propuesta está dirigida principalmente a los siguientes actores organizacionales:

- Colaboradores de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., en especial aquellos que desempeñan funciones en los puestos críticos o que presentan potencial para asumirlos en el futuro.
- Jefaturas y supervisoras de la Sala VIP Lounge, responsables de la coordinación operativa, el acompañamiento del talento y la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal.
- Área de Recursos Humanos, encargada de liderar la implementación, seguimiento y sostenibilidad del plan de sucesión, así como de articular las acciones para los planes de sucesión y desarrollo.

#### **Alcance de la propuesta**

El alcance de la presente propuesta se limita al diseño del plan de sucesión y desarrollo interno, quedando el documento final preparado para su futura

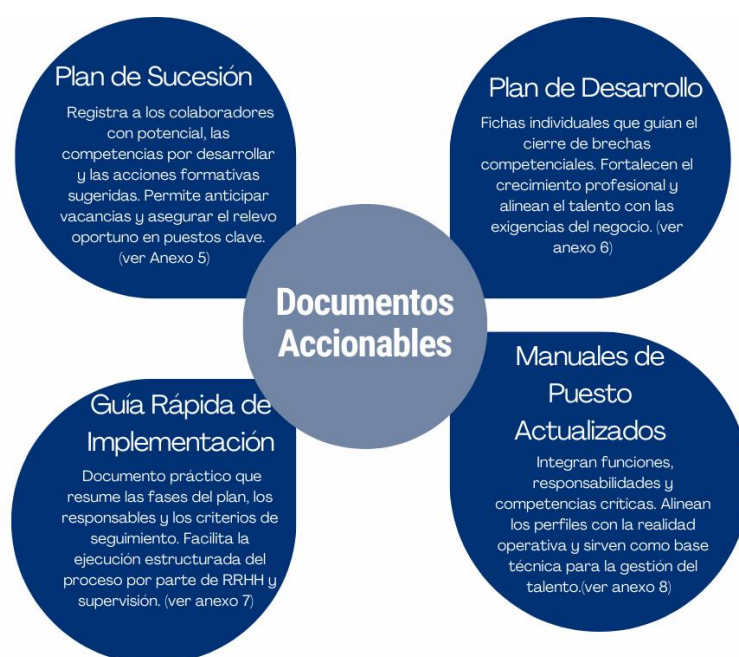
implementación por parte de la organización. Si bien el plan contempla lineamientos claros para su ejecución, monitoreo y evaluación, su aplicación práctica no forma parte del alcance de esta investigación.

Se excluyen del alcance de la investigación la ejecución formal de procesos de coaching y mentoring, los cuales se proponen únicamente como acciones complementarias para una fase posterior de fortalecimiento del talento humano.

## Documentos accionables

### Imagen 3

#### *Documentos accionables*



Fuente: Elaboración propia

Estas herramientas se entregan integradas como parte del producto de valor, garantizando una aplicación clara, sostenible y ajustada al contexto organizacional.

La presente propuesta de diseño de un programa de sucesión interna para la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A. representa una estrategia integral para asegurar la continuidad operativa y el desarrollo del talento en puestos clave. Al identificar los roles críticos, evaluar competencias y potencial de los colaboradores, y establecer planes de sucesión y desarrollo individuales, se fortalece la capacidad de la organización para enfrentar la rotación de personal y los desafíos operativos futuros.

El enfoque por competencias, complementado con herramientas prácticas como planes de sucesión en Excel, guías rápidas y manuales de puesto actualizados, permite no solo la preparación del talento interno, sino también la alineación de los perfiles con

los objetivos estratégicos de la Sala VIP Lounge. De esta manera, se promueve un entorno de desarrollo profesional, garantizando que la organización cuente con colaboradores capacitados y comprometidos para asumir responsabilidades críticas cuando sea necesario. La propuesta no solo responde a la necesidad de continuidad operativa, sino que constituye un instrumento estratégico de gestión del talento, capaz de fortalecer la competitividad, mejorar la experiencia del cliente y asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

### **Ruta de implementación de la propuesta**

El presente estudio incorpora una ruta de implementación orientada a la puesta en marcha del Plan de Sucesión y Desarrollo para los puestos críticos de la Sala VIP Lounge de LOGICOM S.A., garantizando la participación de los actores clave, la validación institucional y la sostenibilidad de la propuesta.

La ruta de implementación se estructura en cinco etapas secuenciales que permiten una ejecución progresiva y controlada del plan, promoviendo la continuidad operativa y el fortalecimiento del talento interno:

**1. Socialización y validación del plan de sucesión y desarrollo:** En esta etapa, el plan es presentado a la Gerencia General, jefaturas y supervisoras de la Sala VIP Lounge, con el objetivo de validar su alineación con la estrategia organizacional, los lineamientos de Talento Humano y las necesidades operativas de los puestos críticos. Esta fase permite recoger retroalimentación y realizar los ajustes necesarios antes de su implementación formal. Se inicia en el primer mes.

**2. Preparación de condiciones organizacionales y logísticas:** Una vez validado el plan, se preparan las condiciones necesarias para su ejecución, incluyendo la definición de responsables, la asignación de recursos, la calendarización de actividades de desarrollo y la disponibilidad de herramientas de apoyo. Esta etapa se contempla durante el segundo mes.

**3. Identificación y formalización de candidatos a sucesión:** En esta fase se formaliza la identificación de los colaboradores con potencial de sucesión para los puestos críticos, con base en los resultados del diagnóstico de competencias, evaluaciones de desempeño y pruebas psicométricas. Asimismo, se definen los planes de desarrollo individuales, incorporando acciones como coaching, mentoring y capacitación específica y se realiza en el tercer mes.

**4. Capacitación y desarrollo de líderes y sucesores:** Se implementan acciones de capacitación dirigidas a jefaturas, supervisoras y colaboradores identificados como sucesores, enfocadas en liderazgo, gestión del talento, habilidades

técnicas y competencias clave para los puestos críticos. Esta etapa se realiza en el cuarto mes y busca fortalecer la preparación efectiva del talento interno.

**5. Activación, seguimiento y evaluación del plan de sucesión:** Finalmente, se procede a la activación formal del Plan de Sucesión y Desarrollo, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación periódica que permitan medir el avance de los planes, la efectividad de las acciones de desarrollo y la continuidad operativa de los puestos críticos. Esta fase contempla la realización de ajustes continuos para asegurar la sostenibilidad del plan en el tiempo y se ejecuta en quinto y sexto mes.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

**El análisis confirma que la organización carece de una estructura integral que apoye el crecimiento, la formación y la permanencia del talento**

Durante el estudio se identifican manuales desactualizados, ausencia de políticas formales de reconocimiento y falta de rutas claras de carrera. Estos vacíos influyen directamente en la rotación, la desmotivación y la limitada cantidad de colaboradores preparados para asumir roles de mayor responsabilidad. La falta de actualización desde 2017 es un signo claro de la necesidad de modernizar los procesos de gestión del talento humano.

**La continuidad operativa de la sala VIP lounge depende de tres puestos críticos cuya vulnerabilidad se evidencia en los resultados del estudio**

El análisis confirma que los puestos de Supervisor Operativo, Recepción y Anfitrión de Servicio sostienen la operación diaria y la experiencia del cliente. La matriz de criticidad muestra que estos roles obtienen puntajes significativamente superiores al resto, lo que los posiciona como esenciales para el funcionamiento del negocio. Sin duda, la alta rotación que se registra en estos mismos puestos incrementa el riesgo de vacante inmediata, revelando la fragilidad de la estructura operativa actual.

**Las demandas competenciales de los puestos críticos superan la preparación actual de una parte importante del personal**

El diagnóstico de competencias demuestra que los puestos críticos requieren habilidades avanzadas en liderazgo, toma de decisiones, gestión emocional, comunicación efectiva y orientación al logro. Aunque el equipo posee fortalezas operativas, aún se observan brechas relevantes que impiden que la mayoría del personal esté listo para asumir responsabilidades estratégicas. Este desfase evidencia la necesidad de un enfoque formativo más planificado y sistemático.

### **La evaluación sistemática mediante instrumentos especializados se constituye como un elemento clave en la generación de valor organizacional**

El uso de instrumentos psicométricos, evaluaciones de desempeño y valoraciones de jefaturas permite obtener información objetiva, confiable y complementaria sobre las capacidades, el potencial y las brechas del personal. Estos instrumentos no solo sustentan la toma de decisiones en el proceso de sucesión, sino que aportan valor estratégico a la organización al fortalecer la transparencia, la equidad y la consistencia de la gestión del talento humano, contribuyendo directamente a la continuidad operativa y al desarrollo sostenible del negocio.

### **El flujo de talento disponible para la sucesión resulta limitado y no garantiza la continuidad de los puestos más sensibles**

Los resultados combinados de las pruebas psicométricas y las evaluaciones de desempeño muestran que solo un grupo reducido de colaboradores cumple con los criterios establecidos para ser considerados sucesores inmediatos. Aunque este grupo representa un avance para la organización, su tamaño actual no es suficiente para asegurar la cobertura de vacantes futuras, especialmente en un contexto de rotación alta. Esta situación urge a fortalecer el tubo de talento mediante estrategias de desarrollo y retención.

### **La integración de múltiples fuentes de información permite construir un proceso de sucesión transparente y basado en evidencia**

El cruce entre psicometría, desempeño y valoración de jefaturas ofrece una visión amplia de las capacidades, potencial y áreas de mejora de cada colaborador. Este enfoque riguroso permite seleccionar sucesores con criterios claros y objetivos, evitando decisiones basadas únicamente en percepción o desempeño operativo. La participación de las supervisoras aporta una lectura contextual del comportamiento laboral, fortaleciendo la validez del proceso.

### **El plan de sucesión se posiciona como una herramienta estratégica que fortalece la resiliencia y la proyección futura del negocio**

La identificación de sucesores inmediatos permite responder oportunamente ante vacancias inesperadas, asegurando estabilidad en el servicio. Sin embargo, el estudio también muestra que el verdadero potencial del plan se materializa en el mediano y largo plazo, siempre que exista un compromiso organizacional con la formación, la retención y el acompañamiento del personal. En este sentido, el programa de sucesión no solo atiende una necesidad operativa, sino que abre la puerta hacia una cultura más sólida de desarrollo profesional.

### **El proceso revela un talento interno valioso que, con acompañamiento adecuado, puede convertirse en la base de un liderazgo sostenible**

A lo largo del análisis se identifica un grupo de colaboradores con alto compromiso, ética laboral y disposición para aprender. Aunque no todos están listos para asumir un puesto crítico, sus características personales reflejan un potencial que, con los estímulos correctos, puede transformarse en talento estratégico para la organización. Este hallazgo destaca la importancia de invertir en el crecimiento interno antes de buscar talento en el mercado.

### **Insuficiente incorporación del bienestar emocional en la gestión del talento**

El análisis evidencia que la gestión del talento humano en los puestos críticos de la Sala VIP Lounge no incorpora de manera sistemática estrategias orientadas al bienestar emocional y al acompañamiento psicosocial del personal. Esta ausencia resulta relevante considerando las condiciones operativas del servicio, la presión asociada a la atención al cliente y los niveles de rotación identificados. La falta de espacios formales de apoyo emocional limita el compromiso, la motivación y la permanencia del talento con potencial, afectando indirectamente la efectividad del plan de sucesión y la sostenibilidad del desempeño organizacional.

### **Falta de una mesa de talento formal para el seguimiento del proceso de sucesión**

Ante la inexistencia de un espacio formal para el seguimiento del proceso de sucesión, se hace necesaria la creación de una Mesa de Talento que permita ordenar, dar continuidad y fortalecer la gestión del talento clave. La conformación de este comité, con participación de Recursos Humanos, supervisión y gerencia, garantizará una revisión periódica del avance de los sucesores, una toma de decisiones oportuna en materia de promoción y desarrollo, y la validación de la permanencia del talento en el tubo de sucesión, reduciendo riesgos y asegurando la continuidad organizacional.

### **El assessment como herramienta estratégica**

Se deduce que el assessment es una herramienta clave para evaluar competencias, potencial y desempeño de colaboradores en puestos críticos y sucesores, permitiendo identificar brechas de desarrollo y sustentar decisiones objetivas de promoción o reemplazo. Aunque en el presente proyecto no se ha implementado por limitaciones de tiempo, su aplicación futura puede fortalecer la continuidad operativa y el desarrollo del talento estratégico en la organización.

### **Fortalecimiento integral del aprendizaje y las competencias en LOGICOM**

Se concluye que en LOGICOM, el aprendizaje de los colaboradores se fortalece principalmente a través de la combinación de capacitaciones formales y la práctica diaria en el puesto, evidenciando un enfoque de aprendizaje experiencial que permite consolidar habilidades, mejorar el desempeño y fomentar el trabajo en equipo. Sin embargo, las capacitaciones presenciales presentan limitaciones en cobertura debido a restricciones operativas y cargas de trabajo, generando brechas en el desarrollo del talento. Por ello, la implementación de un plan integral que complemente la formación presencial con modalidades virtuales permitirá ampliar la participación, garantizar una transferencia de conocimiento más equitativa y fortalecer de manera sostenible las competencias del personal, asegurando así un desarrollo continuo y efectivo del capital humano.

## **Recomendaciones**

### **Institucionalizar el plan de sucesión como política corporativa y parte permanente de la gestión del talento humano**

Se recomienda que LOGICOM adopte el proceso de sucesión dentro de su planificación anual, con revisiones semestrales y actualizaciones permanentes. Esto asegura que los perfiles, competencias y candidatos se mantengan alineados a las necesidades del negocio y a los cambios del entorno.

### **Desarrollar un programa de formación integral centrado en las competencias críticas identificadas en el diagnóstico**

Este programa debe abordar áreas como liderazgo operativo, comunicación asertiva, toma de decisiones, planificación, autocontrol emocional e inglés funcional. Las metodologías sugeridas incluyen mentorías, coaching individual, talleres prácticos, simulaciones de casos reales. El objetivo es que más colaboradores alcancen el nivel requerido para ser considerados sucesores.

### **Fortalecer el tubo de talento mediante estrategias de retención específicas para puestos críticos**

Dado el alto nivel de rotación, se sugiere implementar acciones como:

- Reconocimiento periódico del desempeño
- Incentivos vinculados a logros
- Flexibilización de turnos cuando sea posible
- Oportunidades de crecimiento profesional planificadas
- Espacios de bienestar emocional.

Estas estrategias mejoran la permanencia y reducen la fuga de talento preparado.

### **Actualizar los manuales de puesto e integrar un modelo de competencias moderno y alineado a las exigencias del negocio**

La actualización debe incluir funciones, indicadores, competencias, niveles de dominio y rutas de desarrollo. Esto aporta claridad a supervisoras y colaboradores, y asegura coherencia entre los objetivos institucionales y el desempeño individual.

### **Crear una mesa de talento formal para el seguimiento del proceso**

Este comité debe reunirse periódicamente y estar compuesto por representantes de RRHH, supervisión y gerencia. Sus funciones incluyen revisar el avance de los sucesores, tomar decisiones de promoción, ajustar brechas y validar la permanencia del talento en el tubo de sucesión.

### **Establecer criterios de selección claros, documentados y compartidos con todo el personal**

La transparencia en los criterios, tanto para ingreso al tubo de sucesión como para ascensos, ya que fortalece la confianza, reduce percepciones de favoritismo y promueve la justicia organizacional. La claridad, además, aumenta la motivación del equipo.

### **Integrar herramientas de bienestar y apoyo emocional como parte del proceso de desarrollo**

Se recomienda implementar un plan de retención que combine talleres de gestión del estrés, instancias estructuradas de retroalimentación, espacios de escucha activa y programas de acompañamiento emocional. Además, se sugiere vincular estas iniciativas con, oportunidades de crecimiento y reconocimiento del desempeño, de manera que se aumente la satisfacción laboral, la motivación y la permanencia del talento clave dentro de la organización.

### **Monitorear indicadores que permitan evaluar el impacto del plan de sucesión a lo largo del tiempo**

Entre los indicadores sugeridos se incluyen:

- Tasa de cobertura interna de vacantes
- Rotación en puestos críticos
- Avance en brechas competenciales
- Satisfacción del personal

- Cumplimiento de metas del plan de desarrollo.

### **Implementar procesos de assessment periódicos para puestos críticos y colaboradores del tubo de sucesión**

Se recomienda aplicar evaluaciones psicométricas, de competencias y potencial de forma planificada y recurrente, con el fin de monitorear la evolución de los colaboradores, identificar brechas de desarrollo y sustentar decisiones de promoción o reemplazo. El assessment continuo permite mantener una base objetiva y actualizada para la gestión del talento y la continuidad operativa.

### **Consolidación del liderazgo**

Para consolidar el liderazgo dentro de la organización, se recomienda implementar un programa continuo de desarrollo que combine talleres de delegación, acompañamiento de equipos y toma de decisiones, espacios de retroalimentación estructurada y mentoría interna. Este enfoque permite fortalecer las habilidades de los líderes y garantizar que los aprendizajes se traduzcan en mejoras concretas en el desempeño de los equipos.

Es importante destacar que, para que esta propuesta sea realmente exitosa y sostenible, es indispensable contar con el apoyo activo de los líderes en todos los niveles. Su compromiso no solo sirve para modelar los comportamientos de liderazgo deseados, sino también para motivar y comprometer a sus equipos, asegurando que los procesos de desarrollo tengan un impacto real y duradero en la organización. Con la participación activa de los líderes, se podrán consolidar las mejoras alcanzadas, reforzar el talento interno y fortalecer un liderazgo sólido y coherente con la visión estratégica de la empresa.

### **Aprendizaje 360°: potenciando talento en LOGICOM**

Se recomienda que LOGICOM implemente un plan integral de formación híbrido basado en el modelo 70-20-10, donde el aprendizaje se fortalezca a través de la práctica diaria en el puesto (70%), el acompañamiento y la mentoría entre colaboradores (20%) y cursos presenciales y virtuales que refuercen los conocimientos de manera estructurada (10%). Esta combinación permitirá consolidar habilidades, mejorar el desempeño individual y fomentar el trabajo en equipo, al mismo tiempo que supera las limitaciones operativas y amplía la cobertura de aprendizaje.

La integración de experiencias prácticas, acompañamiento constante y formación híbrida garantizará una transferencia de conocimiento equitativa y sostenible, promoviendo el desarrollo continuo del capital humano. Se sugiere complementar el plan

con herramientas de seguimiento y evaluación, para medir el impacto de las acciones formativas y ajustar la estrategia según las necesidades de los colaboradores

### Referencias

- Araya, K., Barrantes, G., Ramírez, D., & Sequeira, L. (2025). Trabajo de auditoría. Universidad Nacional.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.  
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armijos, F. B. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Cubana de Salud Pública*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Carvajal, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: Contexto universitario. *Revista Costarricense de Administración Pública*.  
[http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-49322021000200012](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322021000200012)
- Chetilan , F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo (RIDE)*, 15(29), 794–812. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/2216>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE
- Deloitte Guatemala. (2017). *Plan de sucesión*. Centro de Gobierno Corporativo & Sustentabilidad.  
[https://sga.unemi.edu.ec/media/archivologo/2022/11/21/archivologocompendio\\_2022121113132.pdf](https://sga.unemi.edu.ec/media/archivologo/2022/11/21/archivologocompendio_2022121113132.pdf)
- Dessler, G. (2021). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Gestión de recursos humanos* (9th ed.). Pearson.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

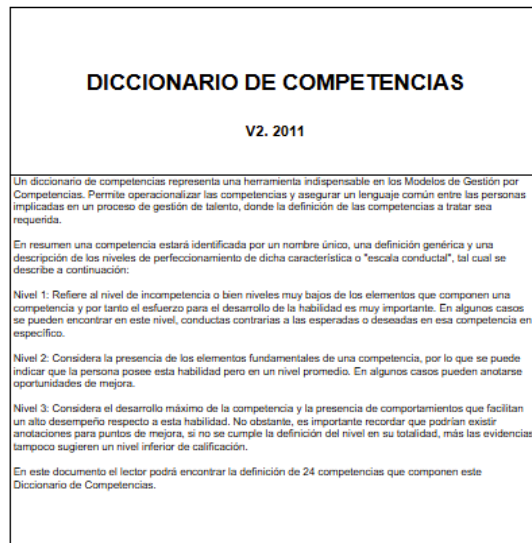
- HR Latam. (2023). *E-book: Diseño y gestión de planes de sucesión*. HR Latam Consulting.
- HR Latam. (2023). *Gestión estratégica de puestos críticos: Claves para la continuidad operativa*. HR Latam Insights. <https://hrlatam.com/blog/gestion-de-puestos-criticos>
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. [https://books.google.co.cr/books/about/Experiential\\_Learning.html?id=jpbeBQA\\_AQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.cr/books/about/Experiential_Learning.html?id=jpbeBQA_AQBAJ&redir_esc=y)
- LOGICOM. (s. f.). *Market Expansion Services*. <https://www.logicominvestments.com/>
- Macias, Á. A. F. (2021). Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional y desempeño laboral en empresas de Manabí. *Revista Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8219367.pdf>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications
- Orbegozo, I. (2025, mayo). Encuesta de clima laboral: metodología, tipos de pregunta y aplicación. *BPFfeedback*. <https://www.bpfeedback.com/encuesta-clima-laboral-metodologia/>
- Pionce, M. S. P. (2025). La gestión del talento humano y su aporte al desempeño laboral en SERVIPUERTOS S.A. *Revista de Administración y Gestión*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091189.pdf>
- Ramírez, R. I. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque competitivo. *Revista de Ciencias Sociales*, 35(6), 167-185. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational->
- Rodríguez, B. A. G., & Pullupaxi, S. D. (2025). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática en el GAD Municipal de Jipijapa. *Revista de Administración Pública*. <https://www.researchgate.net/publication/367352579>
- Rodríguez, Y. L. (2021). Continuidad del negocio: Conceptualización y metodologías de evaluación. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.6337>
- Rothwell, W. J. (2021). *Effective succession planning* (5th ed.). AMACOM.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE.
- Sánchez, M., Latorre, M., & Yela, R. (2019). Validez de las pruebas psicométricas en la evaluación de competencias laborales. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>

- Santos, A. (2024). *Diccionario de competencias VF* [Material académico no publicado]. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Varona Albán, J. C., & Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios: Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a11>
- Varona Albán, J., & Ramos Benítez, M. (2024). Gestión estratégica del talento humano: sucesión y sostenibilidad organizacional. Editorial UOC.
- Vélez, D. (2022). ¿Qué es una encuesta estructurada y semiestructurada? *Todos los hechos.es*. <https://todosloshechos.es/que-es-una-encuesta-estructurada-y-semiestructurada>
- Vizcaíno, G., Martes, L., Fontalvo, W., & Simancas, R. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión. *Ad-Gnosis*, 5(5), 13-35. Corporación Universitaria Americana. <http://coruniamericana.edu.co/publicaciones/ojs/index.php/adgnosis>

## Anexos

### Anexo 1. Diccionario de competencias organizacional

Instrumento que define las competencias críticas y necesarias consideradas para el análisis de los puestos clave, incluyendo su descripción y el nivel de dominio requerido para cada rol evaluado.



## Anexo 1.1. Índice de competencias

Índice de Competencias	
1	Orientación al logro y resultados
2	Calidad en el servicio al cliente
3	Habilidad para las relaciones interpersonales
4	Asertividad
5	Trabajo en equipo
6	Capacidad de análisis y solución de problemas
7	Iniciativa
8	Autocontrol
9	Apertura al cambio
10	Integridad
11	Compromete e inspira
12	Desarrollo del talento
13	Visión estratégica
14	Cultiva relaciones y redes
15	Planificación y organización
16	Enfoque a la calidad
17	Innovación
18	Capacidad de decisión
19	Sensibilidad organizacional
20	Sensibilidad interpersonal
21	Comunicación oral y escrita
22	Capacidad de negociación
23	Tolerancia a la frustración
24	Gestiona la ejecución

## Anexo 1.2. Competencia orientación al logro y resultados

Diccionario de Competencias	
COMPETENCIA No. 1 NOMBRE Y DEFINICIÓN: ORIENTACIÓN AL LOGRO Y RESULTADOS	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Conformista, depende de la dirección de otros para realizar su trabajo.
2	Tiene confianza en sí mismo y en sus capacidades, realiza eficientemente las metas propuestas por otros. No requiere supervisión cercana
3	Tiene un norte claro de lo que quiere alcanzar y toma las acciones necesarias para lograrlo. Asume retos y desafíos realizando para esto un análisis de brechas, está dispuesto a aprender lo necesario para desempeñarse con excelencia; es persistente en el logro de sus objetivos.

### Anexo 1.3. Competencia calidad en el servicio al cliente

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 2</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</b> <b>Es el interés por brindar un servicio enfocado plenamente en la satisfacción pronta y completa de las necesidades de los clientes.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Muestra apatía y desinterés en actividades vinculadas con servicio.
<b>2</b>	Se interesa por un buen servicio, pero limita al cumplimiento del estándar establecido para su puesto.
<b>3</b>	Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Posee un trato cordial y amable y realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes

### Anexo 1.4. Competencia habilidad para las relaciones interpersonales

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 3</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: HABILIDAD PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b> <b>Es el gusto y la capacidad para crear, establecer y mantener en el tiempo relaciones con diferentes tipos de personas. Implica el ser empático.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Es una persona que prefiere las actividades en solitario antes que las colectivas. Activamente pone distancia con otros ya sea mostrándose introvertido o incluso agresivo. No muestra interés en comprender los pensamientos, sentimientos y comportamientos del otros. No se muestra tolerante ante las diferencias entre las personas.
2	Posee la capacidad de establecer contacto positivo con otros, manteniendo una relación caracterizada por la cordialidad y la diplomacia. Participa en actividades sociales, pero no busca la vinculación con otros.
3	La persona posee la capacidad de crear relaciones con diferentes tipos de personas. Se muestra tolerante ante diversas situaciones y es capaz de comprender los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los otros(es empático). Esta comprensión de la otra persona le permite anticiparse a sus necesidades y ofrecer su colaboración o mostrarse solidario proactivamente. Tiene la capacidad de escuchar de manera activa y de manifestar sus opiniones de manera respetuosa y adaptada a su interlocutor.

### Anexo 1.5. Competencia asertividad

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 4</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: ASERTIVIDAD</b> <b>Habilidad personal para expresar sentimientos y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin dejar de considerar los derechos de los demás.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	No le preocupa ser irrespetuoso con los demás con tal de manifestar o actuar de acuerdo a sus fines. Es impulsivo, tiende a levantar la voz y molestar a las personas. Así mismo, puede presentar el polo opuesto, cuando adopta una posición sumisa y callada, cuando lo apropiado es hablar y dejar claro su punto de vista.
<b>2</b>	Tiene clara la necesidad de responder adecuadamente ante diversas situaciones, por lo cual mantiene su conducta y estilo de comunicación a pesar de las condiciones que le rodean.
<b>3</b>	Manifiesta actitudes y conductas (lenguaje verbal y gestual) acorde con el tiempo, su forma de reacción personal y las personas con que interactúa. Es capaz de establecer límites entre la razón y la emoción antes de actuar. Evalúa estratégicamente las circunstancias de la situación en la que se encuentra, determina y selecciona el comportamiento apropiado para hacerle frente. Refleja seguridad y control en su forma de comunicación.

### Anexo 1.6. Competencia trabajo en equipo

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 5</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: TRABAJO EN EQUIPO</b> <b>Capacidad para realizar una labor en conjunto con otros para obtener resultados.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Es una persona centrada en sus propios intereses, por lo que tiene dificultad para trabajar de manera conjunta con otros.
<b>2</b>	Es una persona que posee capacidad para trabajar con otros cuando le es requerido y lo hace de manera eficiente.
<b>3</b>	Capacidad de trabajar con otros para conseguir objetivos comunes, muestra un alto nivel de compromiso e identificación con su equipo. Es capaz de anteponer los intereses grupales ante los individuales.

### Anexo 1.7. Competencia capacidad de análisis y solución de problemas

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 6</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> <b>Capacidad de Análisis y Solución de Problemas. Es la competencia que mide las destrezas del candidato para comprender las causas de los problemas y resolverlos eficaz y oportunamente</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Se centra en los problemas y no es capaz de comprender sus causas.
2	Se centra en información importante pero no profundiza, define soluciones razonables antes de tomar decisiones. Puede ser reactivo.
3	Frente a un fenómeno, situación, es capaz de razonar y resolver las variables implicadas, crear escenarios y generar soluciones oportunas. Esta capacidad le permite anticipar problemas y tomar decisiones e implementar acciones.

### Anexo 1.8. Competencia iniciativa

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 7</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: INICIATIVA</b> <b>Capacidad de anticiparse a los hechos y actuar acorde a las circunstancias en las que se encuentre.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Evita la acción, espera instrucciones.
2	Tiene disposición para actuar y es capaz de anticipar ciertas reacciones, no obstante depende de la supervisión directa para asumir este rol.
3	Es una persona que identifica proactivamente las condiciones de su entorno, tiene la capacidad de actuar de manera anticipada, resolver, crear y desarrollar actividades que conducen a soluciones. Asume riesgos controlados y no depende de la autoridad formal para actuar.

## Anexo 1.9. Competencia autocontrol

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 8</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: AUTOCONTROL</b> <b>Capacidad para identificar el estado de sus emociones, saber cómo controlarlas y elegir el momento adecuado para responder.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Esta persona no controla sus emociones e impulsos.
2	Esta persona identifica el estado de sus emociones e impulsos. Logra controlarse pero puede enfrentar dificultades para concentrarse y actuar en situaciones particulares que le hacen sentirse vulnerable.
3	Esta persona es capaz de manejar adecuadamente sus emociones e impulsos. Se mantiene equilibrada, positiva y serena, aún en los momentos más difíciles. Piensa con claridad y permanece concentrada a pesar de las presiones. Elige el momento adecuado para responder y lo hace con efectividad. No se deja provocar. Procura disminuir el estrés propio y de los demás, mediante acciones.

### Anexo 1.10. Competencia apertura al cambio

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 9</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: APERTURA AL CAMBIO</b> <b>Esta competencia describe a la persona que defiende y se compromete a nuevas ideas e iniciativas y crea un entorno que apoya al cambio y la innovación.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Tiene fuerte resistencia al cambio, lo ve como una amenaza a su progreso personal y profesional.
2	Es la capacidad para tolerar y adaptarse rápida y efectivamente a una amplia variedad de nuevas ideas, situaciones, individuos, grupos y tareas.
3	Alienta nuevas maneras de ver los problemas, procesos o soluciones. Supera desafíos o problemas difíciles de manera rápida y directa. Disfruta las crisis o momentos de transformación y las ve como una oportunidad para crecer

### Anexo 1.11. Competencia integridad

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 10</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: INTEGRIDAD</b> <b>Es la capacidad para administrar con buen juicio y decidir de manera independiente sobre el propio comportamiento, basado para esto en parámetros social y organizacionalmente aceptados.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Es una persona que muestra incapacidad para guiar su comportamiento con base en preceptos, reglas o marcos de acción que pueden calificarse como correctos, obedece únicamente a sus propios impulsos y deseos, sin meditar en las consecuencias de sus actos o bien en el daño que pueda ocasionar a terceros.
2	Es una persona que es capaz de señir su conducta a parámetros aceptados como correctos, en su organización y ámbito de trabajo. Muestra un alto nivel de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es una personas honesta y recta en sus actos.
3	Es una persona que muestra la capacidad de guiar sus acciones y decisiones con base en parámetros claros de conducta, considerando para ello el marco de referencia, leyes y reglas que le aplican en su contexto de vida. Esta acción la realiza de manera independiente, no requiere supervisión, y puede sostenerla aún en situaciones extremas. Muestra un alto nivel de congruencia entre los parámetros de conducta que aplica a si mismo y a los demás. Promueve a otros esta forma de actuar.

### Anexo 1.12. Competencia compromete e inspira

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 11</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: COMPROMETE E INSPIRA</b> <b>Implica la capacidad de conducirse de manera tal que el propio comportamiento y visión constituyen un punto de referencia y modelo a seguir para las personas con las que trabaja.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	No posee congruencia entre sus actos y sus palabras. Sus instrucciones son confusas, su retroalimentación escasa y sus acciones erráticas, lo cual ocasiona desconfianza o distanciamiento de las personas con las que trabaja.
2	Es una persona cuyas acciones y experiencias son punto de referencia para otros y logra, dentro de los límites de cada puesto, que las personas comprendan la importancia de sus tareas individuales y grupales, se identifiquen con la empresa y brinden su mayor esfuerzo para concretar los objetivos planteados.
3	Es una persona de actuación sólida y congruente, cuya visión e impulso para el logro de los objetivos grupales, constituye una fuente de inspiración y por tanto modelo a seguir para las personas con las que trabaja. Activamente involucra a otros en sus acciones, promoviendo y logrando el mejor desempeño. Se involucra con su equipo de trabajo, establece relaciones armónicas y de confianza con otros, sin dejar de lado el trato justo y el establecimiento de consecuencias acordes a la conducta presentada. El nivel de compromiso que genera esta persona, hace que otros estén dispuestos a ir más allá de lo que por perfil les corresponde hacer.

### Anexo 1.13. Competencia desarrolla talento

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 12</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: DESARROLLA TALENTO</b> <b>Capacidad de identificar y desarrollar el talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Esta persona sólo está interesada en aquellas personas que contribuyan en el logro de sus objetivos. Si éstas no llenan sus expectativas, serán separadas de su equipo.
<b>2</b>	Tiene capacidad para identificar el talento, brinda comentarios útiles y honestos sobre el desempeño de otros, recomienda actividades de desarrollo, sin embargo no se involucra en el mismo.
<b>3</b>	Es una persona capaz de identificar a las personas que tienen el potencial para alcanzar las competencias requeridas para el desempeño exitoso del trabajo. Ayuda a otros a identificar y priorizar sus objetivos y necesidades de desarrollo, recompensa basándose en las capacidades y desempeño de las personas. Aplica el conocimiento de lo que motiva y desalienta a los colaboradores para retener a los talentos claves.

### Anexo 1.14. Competencia visión estratégica

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 13</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: VISIÓN ESTRATÉGICA</b> <b>Capacidad de evaluar el entorno de negocio para desarrollar una visión y estrategia a largo plazo para la unidad y/u organización.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Actúa en el aquí y el ahora. No logra proyectar el efecto de sus acciones en el futuro del proceso en el cual está implicado. Su conocimiento del negocio se limita a su marco de acción.
2	Muestra interés y habilidad por conocer y comprender el entorno interno y externo de su negocio. A partir de este entendimiento es capaz de tomar acciones basadas en una proyección a futuro.
3	Es la habilidad para visualizar diferentes escenarios de la estructura y estrategia requerida en el corto, mediano y largo plazo, para proyectar la evolución del proceso en el cual se encuentra implicado. A partir de esto, es capaz de establecer planes concretos de acción, movilizar los recursos que sean necesarios para su logro, clarifica e involucra en este curso de trabajo a otros miembros del equipo.

### Anexo 1.15. Competencia cultiva relaciones y redes

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 14</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: CULTIVA RELACIONES Y REDES</b> <b>Capacidad de cultivar relaciones para fortalecer una red de contactos dentro y fuera de la organización.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Se relaciona con base en intereses propios, para obtener beneficios individuales.
2	Favorece relaciones que le facilitan el logro de sus proyectos. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.
3	Identifica y comprende la red de contactos dentro y fuera de su organización y se desenvuelve exitosamente dentro de un contexto ganar-ganar. Cultiva relaciones de largo plazo con actores clave.

### Anexo 1.16. Competencia planificación y organización

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 15</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b> <b>Capacidad de determinar y establecer un plan, metódicamente organizado, para lograr los objetivos propuestos.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Incapacidad o desinterés por organizarse, establecer prioridades y falta de compromiso por cumplir con las metas asignadas.
<b>2</b>	Tiene capacidad para trabajar de forma efectiva, organizando y planificando su propio trabajo, de forma independiente o como miembro de un equipo, demostrando comprensión de su responsabilidad, motivado por la calidad y la mejora continua.
<b>3</b>	Es capaz de visualizar el objetivo último a alcanzar, desagregar el mismo en sus diferentes componentes críticos de éxito, priorizarlos, organizarlos por etapas, establecer sus requerimientos en cuanto a tiempo y recursos. Identifica las personas que deben ser involucradas en el proceso y coordina con ellos. En el proceso de ejecución constantemente da seguimiento y realiza ajuste de brechas.

### Anexo 1.17. Competencia enfoque a la calidad

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 16</b>	
<b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: ENFOQUE A LA CALIDAD</b>	
<b>Implica la capacidad de comprender, ejecutar y dar seguimiento a las acciones o criterios de calidad que han sido identificados para el logro de resultados de una tarea o proceso.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Al conocer una tarea o proceso, no muestra interés por los detalles o la detección de errores. Puede enfocarse en una fracción del proceso o tarea y se muestra satisfecho con que la misma esté terminada.
<b>2</b>	Es capaz de seguir lineamientos de calidad y dar seguimiento a puntos críticos de control para lograr el resultado esperado en una tarea o proceso específico. Implementa acciones de mejora que han sido identificadas y puede generar una adecuada documentación de lo realizado.
<b>3</b>	Implica la capacidad de comprender la naturaleza de una tarea o proceso, así como la planificación requerida para su realización. Identifica sus elementos constituyentes, determina criterios específicos de calidad y fija puntos críticos de control para lograr el resultado esperado. En el proceso toma acciones concretas de seguimiento, verificación y análisis de los identificados (sea esto datos de diversa naturaleza, elementos en proceso, entre otros), retrolimenta o toma acciones correctivas al detectar una desviación, error o elemento potencial de mejora. Posee capacidad para documentar o generar históricos de lo hecho, basado en un criterio de mejora continua y adecuada gestión de la lecciones aprendidas.

### Anexo 1.18. Competencia innovación

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 17</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: INNOVACIÓN</b> <b>Considera la habilidad para generar nuevas ideas y/o proyectos de mejora y cambio, así como la capacidad para llevarlas a la realidad.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	No muestra la habilidad para adaptarse al cambio o proponer ideas innovadoras. Puede mostrarse incluso negativo y poco flexible de manera persistente.
2	Posee la habilidad para vencer la resistencia personal a los cambios. No se conforma y es capaz de proponer nuevas ideas o estrategias que impactan la labor. Participa activamente en la implementación de una nueva decisión. Sus propuestas pueden corresponder a elementos totalmente nuevos o bien, provenir de iniciativas ajenas que son adaptadas a su realidad.
3	Activamente administra procesos de innovación y cambio, considerando impactos tanto para su puesto de trabajo, su área, como para la organización como un todo. Genera ideas y nuevos proyectos que previenen o ayudan a reaccionar ante amenazas presentes o futuras, invita a otros a participar y da seguimiento, o bien, logra concretar y ampliar el impacto de innovaciones de otros con un rango de acción más limitado.

### Anexo 1.19. Competencia capacidad de decisión

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 18</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: CAPACIDAD DE DECISIÓN</b> <b>Habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en un análisis de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos implicados.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Incapacidad o inexperiencia para tomar una decisión, ante diferentes situaciones, sin importar el contexto.
2	Aptitud para tomar decisiones informadas, basadas en el análisis de alternativas y disposición para comprometerse en la acción.
3	Capacidad y disposición para tomar decisiones (en diferentes contextos) eligiendo entre varias alternativas aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos; basándose en un análisis integral de los posibles resultados, consecuencias y riesgos así como las posibilidades de implementación y éxito. Cuando una decisión es necesaria puede tomarla aun cuando la misma sea impopular. Tiene suficiente experiencia, capacidad y disposición para apoyar a otros en su proceso de toma de decisiones.

### Anexo 1.20. Competencia sensibilidad organizacional

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 19</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL</b> <b>Capacidad para analizar y percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	No tiene sensibilidad sobre las implicaciones de sus decisiones dentro y fuera de la organización.
2	Tiene conciencia de las posibles implicaciones de sus decisiones en los grupos de interés de la organización y las toma en cuenta.
3	Identifica y evalúa integralmente las implicaciones y el impacto a largo plazo de los problemas y oportunidades en todos los sectores del negocio. Actúa pensando claramente en los mejores intereses de los otros. Aplica los más altos estándares para asegurar que las decisiones dentro de su marco de acción sean tomadas en total acuerdo con el apropiado gobierno de la organización y temas éticos.

### Anexo 1.21. Competencia sensibilidad interpersonal

<b>Diccionario de Competencias</b>	
<b>COMPETENCIA No. 20</b>	
<b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: SENSIBILIDAD INTERPERSONAL</b>	
<b>Es la capacidad de buscar la sintonía personal con los pensamientos, emociones y comportamiento de otros y accionar respecto a esto.</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	No muestra interés en comprender las condiciones personales, de trabajo o de vida de otras personas. Desde su perspectiva la existencia de un ser humano no necesariamente está ligada a la de otros.
<b>2</b>	Muestra interés y logra ponerse en el lugar de la otra persona. Si sus condiciones inmediatas lo permiten, actúa para ayudar a mejorar las condiciones de otros o lo hace si esto le es requerido.
<b>3</b>	Implica la habilidad para ser perceptivo y colocarse en la posición de otra persona. Lo cual no necesariamente implica la aprobación de la conducta de otros, pero si un interés genuino por comprender su estado, las condiciones que le llevaron a sus circunstancias, las variables implicadas y las razones por la que ante estos hechos se tomaron decisiones. Considera la capacidad de ser buena escucha, de comprender el comportamiento humano y el interés por buscar alternativas de solución que mejoren la calidad de vida de otros, conciente que la mejora para una persona o grupo, puede significar un beneficio para el sistema o las redes sociales a las que pertenece.

### Anexo 1.22. Competencia capacidad de comunicación oral y escrita

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 21</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA</b> <b>Capacidad para expresar y redactar ideas o hechos claramente, de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean comprendidos por otros.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Incapacidad de transmitir información oral y/o escrita de manera clara, concisa y precisa.
2	Transmite información claramente, pero no necesariamente impacta al receptor o destinatario.
3	Habilidad para expresarse oralmente y por escrito eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje apropiado, claro, organizado y conciso, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del cargo que ocupa y del nivel de la audiencia; lo que incide directamente en el impacto del receptor (es) o destinatario (s). Emplear el lenguaje apropiado, tono y contenido según el formato (memo, cartas, propuestas, reportes, informes, presentaciones, correos electrónicos) con el fin de crear un impacto positivo.

### Anexo 1.23. Competencia capacidad de negociación

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 22</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b> <b>Implica la habilidad para intervenir en procesos donde es requerido influenciar sobre otras personas, ya sea en procesos cotidianos de trabajo, procesos de negociación o mediando conflictos.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Esta persona presenta sus argumentos y opiniones, más no muestra interés en convencer a otros de sus ideas. En procesos de negociación o conflicto, prefiere mantenerse al margen.
2	Considera la habilidad para realizar procesos adecuados de argumentación y convencimiento, en un entorno en donde las condiciones están claras y le son dadas. No busca activamente ser la parte que resuelve un conflicto o negociación, pero si le es solicitado lo hace de una manera adecuada, logrando acuerdos y estableciendo líneas de acción a las que puede darle seguimiento.
3	Considera la habilidad para hacer una lectura de las circunstancias en las que se encuentra: elementos del entorno, personas implicadas, redes de poder, líneas de argumentación, entre otros; y poder insertarse adecuadamente en la situación, ya sea en un rol de participante, mediador o negociador. Esta habilidad le permite manejar conflictos, procesos de negociación en diferentes ámbitos del quehacer empresarial o bien establecer la línea de argumentación y convencimiento necesaria para atraer a otros hacia una línea específica de pensamiento, comprometerles con una idea o hacerles partícipes de sus proyectos

### Anexo 1.24. Competencia tolerancia a la frustración

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 23</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN</b> <b>Es la capacidad para manejar situaciones negativas y el fracaso, logrando mantener un curso de acción para alcanzar el objetivo propuesto hasta conseguirlo.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Ante la imposibilidad de satisfacer los objetivos que se ha fijado, esta persona no puede reponerse del suceso o salir del estado de frustración (ansiedad, impaciencia, ira, depresión). Busca excusas o razones y/o responsabiliza a otros para justificar su fracaso.
2	Es capaz de manejar el fracaso reiterado, ya sea causado por un error personal, de un tercero o las condiciones del entorno. Modifica su estrategia para lograr el resultado deseado.
3	Reconoce sus errores o las causas que le imposibilitaron alcanzar una meta o generaron una situación negativa. Procura no cometer los mismos errores del pasado, aprende de las situaciones y evita que se vuelvan a dar, renovando su estrategia para manejar una situación similar en el futuro. Tiene confianza en el éxito final de un trabajo, siendo tenaz e insistente para alcanzar un objetivo y no desfallecer hasta conseguirlo.

### Anexo 1.25. Competencia gestiona la ejecución

Diccionario de Competencias	
<b>COMPETENCIA No. 24</b> <b>NOMBRE Y DEFINICIÓN: GESTIONA LA EJECUCIÓN</b> <b>Es la capacidad para generar las condiciones requeridas para que otro pueda realizar una labor específica.</b>	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Se enfoca en su tarea individual y espera que las condiciones y recursos requeridos para trabajar sean dados. No tiene habilidad para dar instrucciones.
2	Posee la capacidad de dar instrucciones claras y fija el objetivo a alcanzar, da seguimiento a la labor y brinda reportes detallados de la misma para que otro gestione.
3	Posee la capacidad de fijar metas y objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles. Implica la capacidad de transmitirlos claramente y brindar las instrucciones requeridas para lograr su ejecución. Verifica que las instrucciones son comprendidas, que el alcance de la tarea es claro y facilita las condiciones y recursos necesarios para poder llevarla a cabo con éxito. Establece puntos de control en el proceso de la labor, da seguimiento brinda retroalimentación y alinea la acción cuando esto es requerido.

## Apéndices

### Apéndice 1. Propuesta de valor para el cliente

Documento que presenta de manera estructurada la propuesta de valor del programa de desarrollo y sucesión interna. Se detallan los objetivos, el alcance, los beneficios esperados y la articulación de las herramientas que conforman el programa.

**Desarrollo de Talento**

El plan que asegura continuidad...  
incluso en tiempos de cambio

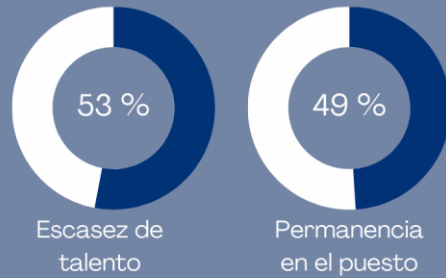
# Índice

- 03 Desafíos
- 04 Plan de Suseción y Desarrollo de Talento
- 12 Producto de Valor
- 22 Resultados

Presentado por KNLG Consulting

# Desafíos

## Estadística de Rotación



Trabajamos esta solución pensando en los desafíos reales que enfrentan las áreas de RRHH: alta rotación, falta de líderes listos, urgencias constantes y la necesidad de una gestión del talento más estratégica.

**Nuestro objetivo es asegurar su continuidad, fortalecer su talento y reducir riesgos organizacionales.**

03

# Plan de Sucesión Desarrollo de Talento

Se diseñan planes orientados al fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades blandas, así como al desarrollo de capacidades de liderazgo en puestos críticos.

Presentado por **KNLG Consulting**

04

# Fases Vuelo a la Excelencia



Identificación  
de Puestos  
Críticos



Diagnóstico de  
Competencias  
de Puestos  
Críticos



Análisis de  
Talento para  
Sucesión o  
Desarrollo

Presentado por **KNLG Consulting**

05

# Identificación Puestos Críticos

Se analizan todas las posiciones de la sala Vip Lounge Costa Rica para determinar los puestos que impactan la operatividad y continuidad del negocio.



Presentado por **KNLG Consulting**

06

# Identificación Puestos Críticos

Puesto	Impacto en el negocio			Conocimientos y Habilidades		Mercado		Relevancia			Peso Total	100%	Calificación	
	Impacto Negocio Remoto (1), Contribución (2), Directo I (3), Directo II (4).	15%	Visión Parcial (1), Amplia(2), Global (3)	20%	Especialización Avanzados (1), Complejos (2), Experto(3)	25%	Tipo de Perfil Normal (1), Especialista I (2), Especialista II (3)	25%	Relevancia Poca (1), Moderada (2), Alta (3), Máxima (4)	15%				
1														
2	Anfitrión de Servicio	3	11%	2	13%	3	25%	3	25%	4	15%	15	90%	Puesto Crítico
3	Miscelaneo	1	4%	1	7%	1	8%	1	8%	2	8%	6	35%	Puesto no Crítico
4	Auxiliar de Bodega	1	4%	1	7%	1	8%	1	8%	2	8%	6	35%	Puesto no Crítico
5	Ayudante de cocina	1	4%	1	7%	1	8%	1	8%	2	8%	6	35%	Puesto no Crítico
6	Supervisión	4	15%	3	20%	3	25%	3	25%	4	15%	17	100%	Puesto Crítico
7	Spa	1	4%	1	7%	1	8%	1	8%	2	8%	6	35%	Puesto no Crítico
8	Recepción	3	11%	2	13%	3	25%	3	25%	4	15%	15	90%	Puesto Crítico

Presentado por **KNLG Consulting**

Anexo 2. Identificación de puestos criticos

07

# Diagnóstico de Competencias



Una vez que se definen los puestos críticos, se analizan y asignan las competencias requeridas para la correcta ejecución de la posición.

Presentado por **KNLG Consulting**

08

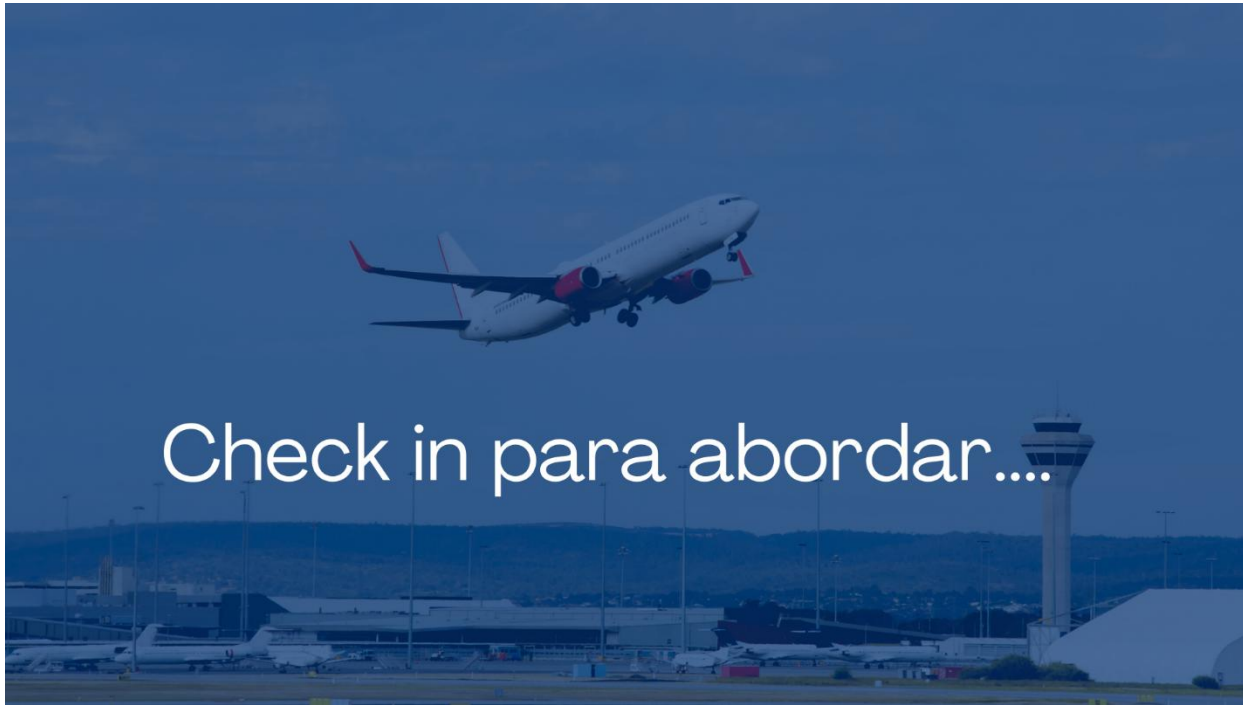


# Análisis del Talento

Se utilizan las evaluaciones de desempeño y pruebas psicométricas aplicadas a los colaboradores para seleccionar a los candidatos listos para la sucesión o desarrollo de su puesto.

Presentado por **KNLG Consulting**

10



# Producto de Valor



Actualización de  
Manuales de  
Puestos Criticos



Diseño de  
planes de  
Sucesión y  
Desarrollo



Guía de  
Sucesión

Presentado por **KNLG Consulting**

12

# Actualización de Manuales de Puestos Críticos

Se actualizan y actualizan los manuales de los puestos críticos asegurando que cada documento refleje con precisión las funciones actuales, las competencias requeridas y la estructura operativa vigente.

Presentado por **KNLG Consulting**

Anexo 8. Manuales de puesto actualizados

13

Dirección a la que reporta:		Gerencia y Supervisor General	
País:		Costa Rica	
Tipo de Gestión:		Local	
Procedimiento:	Manual de Descripción de Puestos	Código:	
		Fecha de actualización:	Octubre 2020
		Página:	1 de 2
Nombre del Puesto:	Área:	Departamento:	
Supervisor Operativo	Operaciones	Operaciones Sala VIP	
USO EXCLUSIVO			
DATOS DEL PUESTO			
PROFESIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<p>El Supervisor Operativo es responsable de planificar, organizar, coordinar y supervisar la operación diaria de la Sala VIP, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, servicio y presentación establecidos por la organización. Supervisa al personal a su cargo, asegurando una atención eficiente, cordial y profesional hacia los pasajeros, así como el uso adecuado de los recursos materiales y financieros. Es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos operativos, la correcta asignación de tareas y la solución oportuna de incidencias que puedan afectar la experiencia del cliente. Además, promueve un ambiente laboral colaborativo, orientado al servicio y a la mejora continua. Su gestión contribuye directamente al logro de los objetivos operativos, a la satisfacción de los pasajeros y al fortalecimiento de la imagen institucional del servicio.</p>			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y coordinar las actividades diarias del personal operativo en sala.</li> <li>Supervisar el cumplimiento de horarios, control de asistencia y puntualidad del equipo (revisión de marcas y envío semanal de reportes).</li> <li>Verificar y procurar facturas de proveedurías en el sistema; clasificar ventas, cortesías o gastos, y enviar reportes diarios a fincar centros.</li> <li>Validar inventarios y generar pedidos diarios en conjunto con cada área.</li> </ul>			

Dirección a la que reporta:		Supervisor de Sala	
País:		Costa Rica	
Tipo de Gestión:		NACIONAL	
Procedimiento:	Manual de Descripción de Puestos	Código:	
		Fecha de actualización:	Octubre 2020
		Página:	1 de 2
Nombre del Puesto:	Área:	Departamento:	
Asistente Servicio	Operaciones	Operaciones Sala VIP	
USO EXCLUSIVO			
DATOS DEL PUESTO			
PROFESIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<p>El Asistente de Servicio es responsable de ofrecer una atención al cliente eficiente, cordial y profesional dentro del área de salas, asegurando la correcta entrega de alimentos y bebidas conforme a los estándares de calidad establecidos. Supervisa y mantiene el orden, limpieza y presentación de su área de trabajo, garantizando un ambiente agradable y seguro para los pasajeros. Administra los procesos de facturación, cobro y manejo de caja con exactitud y transparencia, cuidando los recursos financieros asignados. Colabora estrechamente con el personal de cocina, barra y supervisión para coordinar el servicio; anticiparse a las necesidades de los clientes y resolver de manera oportuna cualquier incidencia. Su desempeño incide directamente en la satisfacción del pasajero, en el cumplimiento de los protocolos de atención y en la proyección positiva de la imagen institucional del servicio.</p>			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y dominar el menú de alimentos y bebidas.</li> <li>Preparar mesas, bebidas y otros pedidos siguiendo los estándares de calidad.</li> <li>Manejar el sistema de facturación y emitir comprobantes correctamente.</li> <li>Realizar el cierre de caja y entregar el final del turno.</li> <li>Hacer la entrega de caja al siguiente turno.</li> <li>Administrar de forma segura y responsable el dinero recibido.</li> <li>Asumir responsabilidad por cualquier faltante o error de cobro.</li> </ul>			

Dirección a la que reporta:		Gerencia y Adjunto de Gerencia	
País:		Costa Rica	
Tipo de Gestión:		Sala VIP	
Procedimiento:	Manual de Descripción de Puestos	Código:	
		Fecha de actualización:	Octubre 2020
		Página:	1 de 2
Nombre del Puesto:	Área:	Departamento:	
Recepcionista	Operaciones	Recepción / Servicio al Cliente	
USO EXCLUSIVO			
DATOS DEL PUESTO			
PROFESIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<p>El/la Recepcionista es responsable de ofrecer una atención directa, cordial y eficiente a todos los clientes que ingresan a la sala VIP, garantizando una experiencia de bienvenida cálida y profesional. Gestiona los procesos de registros, control de acceso y asignación de servicios, asegurando el cumplimiento de los estándares de hospitalidad y de los protocolos internos. Asimismo, brinda apoyo administrativo y operativo al equipo de servicio, colaborando en la coordinación de requerimientos, comunicación entre áreas y manejo de información. Mantiene el orden, la presentación y la limpieza del área de recepción, proyectando la imagen institucional de manera positiva. Su desempeño contribuye directamente a la satisfacción del cliente, a la eficiencia operativa del salón y al fortalecimiento de la calidad integral del servicio.</p>			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura y cierre de la sala VIP.</li> <li>Cuidado y uso responsable de las llaves de la sala.</li> <li>Encendido y apagado de luces, pantalla, música, equipo y PTV.</li> <li>Supervisión constante de la limpieza y orden de las áreas comunes.</li> <li>Atención profesional de llamadas telefónicas.</li> <li>Manejo de notas e información generalizada a pasajeros.</li> <li>Uso del sistema de recepción y bar para ingreso de datos y pedidos.</li> <li>Realización de cierres de caja y depósitos de dinero.</li> </ul>			

Presentado por **KNLG Consulting**

14

# Diseño de Planes Individuales

Se realizan los planes de desarrollo o sucesión a cada colaborador en busca de cerrar las brechas y potenciar el desarrollo del talento.

Presentado por **KNLG Consulting**

15

### Plan de Sucesión

Nombre colaborador \_\_\_\_\_ Indicar el nombre completo del colaborador que será desarrollado como sucesor.  
 Consultor \_\_\_\_\_ Nombre del consultor interno o externo que apoya el proceso (si aplica).

Prioridad de desarrollo

Acciones  
Modelo 70-20-10

Fecha de ejecución /  
Soporte

Competencia a desarrollar

Actividades a realizar

Fecha / Responsable

Seleccionar las competencias relevantes: No todas aplican a todos los puestos; elegir las que sean clave para el rol de sucesión.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px;"><b>70% Experiencia</b></td> <td style="padding: 5px;">                     Describir actividades prácticas donde el colaborador aplique el trabajo en equipo en su puesto (ej. coordinación de tareas, apoyo entre turnos, comunicación operativa).                      Incluir acciones que fomenten la comunicación entre turnos, uso de bitácoras o traspaso de información.                 </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>20% Acompañar</b></td> <td style="padding: 5px;">                     Definir espacios de retroalimentación con el líder directo enfocados en colaboración, comunicación y liderazgo compartido.                 </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>10% Cursos</b></td> <td style="padding: 5px;">                     Indicar cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. Incluir enlace si es posible.                 </td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Describir actividades prácticas donde el colaborador aplique el trabajo en equipo en su puesto (ej. coordinación de tareas, apoyo entre turnos, comunicación operativa). Incluir acciones que fomenten la comunicación entre turnos, uso de bitácoras o traspaso de información.	<b>20% Acompañar</b>	Definir espacios de retroalimentación con el líder directo enfocados en colaboración, comunicación y liderazgo compartido.	<b>10% Cursos</b>	Indicar cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. Incluir enlace si es posible.	Indicar cada cuánto se realiza y quién supervisa.  Especificar periodicidad y responsable.  Señalar duración o frecuencia del curso.
<b>70% Experiencia</b>	Describir actividades prácticas donde el colaborador aplique el trabajo en equipo en su puesto (ej. coordinación de tareas, apoyo entre turnos, comunicación operativa). Incluir acciones que fomenten la comunicación entre turnos, uso de bitácoras o traspaso de información.							
<b>20% Acompañar</b>	Definir espacios de retroalimentación con el líder directo enfocados en colaboración, comunicación y liderazgo compartido.							
<b>10% Cursos</b>	Indicar cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. Incluir enlace si es posible.							

Presentado por **KNLG Consulting**

Anexo 5. Planes de sucesión por puesto crítico

16

Formato Plan de Desarrollo		
Nombre del Colaborador: Cargo: Recepción Consultor: KNLG		
¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades, comportamientos y resultados que el colaborador ya realiza correctamente y que deben mantenerse.</li> <li>• Deben ser conductas observables y medibles, no intenciones.</li> </ul>	Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas actuales que afectan el desempeño, la convivencia o el clima laboral.</li> <li>• Deben redactarse de forma clara, directa y respetuosa.</li> </ul>	
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos claros y específicos.</li> <li>• Deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables y con tiempo definido.</li> <li>• Enfocados en desarrollo conductual o de habilidades.</li> </ul>	Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Período exacto en el que se trabajará cada objetivo.</li> <li>• Debe coincidir con el calendario de seguimiento.</li> </ul>	Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones concretas que realizará el colaborador.</li> <li>• Apoyos específicos que brindará el jefe.</li> <li>• Herramientas, cursos, ejercicios o dinámicas a utilizar.</li> </ul>

Presentado por **KNLG Consulting**

Anexo 6. Planes de desarrollo individual

17

# Guía de Sucesión



Como parte de proceso de la sucesión se entregara una guia que le permita al ocupante del puesto tener acceso a:

1. Funciones principales y tareas críticas.
2. Consejos prácticos del ocupante actual.
3. Errores comunes que debe evitar el sucesor.
4. Contactos y números clave.
5. Documentos, accesos y herramientas esenciales.
6. Checklist de transición.

Presentado por **KNLG Consulting**

Anexo 7. Guía de implementación del programa de desarrollo y sucesión

18

**Guía de Sucesión – Puestos críticos**

**1. Guía rápida del puesto**

**Propósito:**

Una descripción breve y clara de para qué existe el puesto.  
 Debe enfocarse en el impacto al cliente y a la operación, no en tareas.  
 ¿Quié debería la operación o el cliente si este puesto no existiera?

**Funciones principales:**

Las actividades que el puesto realiza de forma regular y recurrente.  
 Solo funciones clave, no tareas menores.

**Tareas críticas:**

Actividades que, si se hacen mal o no se hacen, afectan directamente al cliente, la seguridad o la operación.  
 Son tareas no negociables.

**2. Consejos prácticos del ocupante actual**



Recomendaciones basadas en la experiencia real del puesto.  
 Tipo que no siempre están en los manuales, pero marcan diferencia.

**3. Errores comunes que debe evitar el sucesor**

Errores frecuentes observados en el puesto.  
 Fallos que generan quejas, retrabajo o problemas operativos.

**4. Contactos y números clave**

Personas o áreas con las que el puesto debe coordinarse.  
 Contactos necesarios para escalamiento, soporte o emergencias.

Contacto	Cargo	Teléfono / WhatsApp
Supervisor Operativo	Supervisor Sala VIP	+506 XXXX.XXXX
Recepción	Registro de pasajeros	+506 XXXX.XXXX
Gerencia General / Supervisor	Soporte y escalamiento	+506 XXXX.XXXX
Seguridad	Emergencias / control de accesos	+506 XXXX.XXXX
Cocina / Buffet	Reposición y coordinación	+506 XXXX.XXXX
Mantenimiento	Limpieza o fallas técnicas	+506 XXXX.XXXX

**5. Documentos, accesos y herramientas esenciales**

Manuales, sistemas, checklists y accesos indispensables.  
 Herramientas sin las cuales el puesto no puede operar correctamente.

**6. Checklist de transición (Primer día / Primera semana / Primer mes)**

**Día 1:**

Actividades de inducción básica.  
 Recomendos, presentaciones y observación del puesto.

**Primera semana:**

Actividades con acompañamiento.  
 Práctica supervisada de tareas críticas.  
 Uso de sistemas y coordinación con otros roles.

**Primer mes:**

Actividades realizadas de forma autónoma.  
 Responsabilidades completas del puesto.  
 Evaluaciones formales o retroalimentación.



# Metodología

- Talleres con líderes.
- Evaluaciones de talento (competencias, potencial y desempeño).
- Sesiones de calibración con RRHH y gerencia.
- Talleres y acompañamiento para el talento.
- Reuniones de seguimiento para revisión de avances.

Presentado por **KNLG Consulting**

21

# Resultados

- Lista clara de sucesores para cada puesto crítico.
- Reducción del riesgo de vacantes inesperadas.
- Colaboradores preparados para asumir nuevos retos.
- Planes de desarrollo individuales personalizados.
- Mayor compromiso y retención del talento clave.
- Continuidad del negocio asegurada.

Presentado por **KNLG Consulting**

22

# Cronograma

Mes 1: Diagnóstico, entrevistas y mapeo de puestos críticos.

Mes 2: Matriz de sucesores y análisis de brechas.

Mes 3: Planes individuales y ruta de formación.

Mes 4: Talleres/acciones de desarrollo.

Mes 5–6: Seguimiento, ajustes y reporte final.

Presentado por **KNLG Consulting**

23

“Tu futuro organizacional no se improvisa... se planifica.  
Y ese futuro empieza hoy.”

¿Iniciamos?

Presentado por **KNLG Consulting**

24

# Desarrollo de Talento

El plan que asegura continuidad...  
incluso en tiempos de cambio



**Apéndice 2. Identificación de puestos críticos**

Documento que contiene la matriz de evaluación utilizada para identificar y clasificar los puestos críticos de la Sala VIP Lounge de LOGICOM, con base en criterios de impacto en el negocio, especialización, visión estratégica y relevancia operativa.

Impacto en el Negocio								
Impacto Operacional						Visión		
Remoto	Contribución	Directo	Directo II	Directo III	Directo IV	Parcial	Amplia	Global
Cargos orientados a suministrar: -información - asistencia y -soporte para el desarrollo de actividades operacionales La información suministrada es usada por otros para la toma de decisiones.	El cargo es responsable de brindar: - asesoría o consejo especializado - apoyo que influyen significativamente en las decisiones que impactan en el negocio - orientación a proyectos o servicios, funciones de staff.	Responsabilidad de los resultados en conjunto con puestos o funciones similares dentro o fuera de la organización. Comparte con otra función o cargo la responsabilidad por el logro de resultados del negocio.	El cargo es enteramente responsable de los resultados de su área y su impacto en resultados del negocio es directo.	Su ausencia haría tambalear la organización por un importe y crítico y que la pone en riesgo	Su ausencia haría tambalear la organización por un tiempo importe y crítico y que la pone en riesgo y es un perfil muy difícil y complejo de encontrar	Requiere entender y situar la aportación de su actividad a la organización, así como la interpretación de sus objetivos con los de otras áreas en el corto plazo, sin que sea necesario la visión global de toda la organización	Requiere conocer aspectos críticos y prioridades de su área, realizando una interpretación integral con el fin de tomar decisiones en base a las necesidades estratégicas del negocio	Requiere identificar pautas y tendencias en su actividad, para ser capaz de anticiparse a los requerimientos estratégicos del negocio en el mediano plazo. Ajusta sus prioridades y decisiones en función de las necesidades de la organización y participa activamente
1	2	3	4	6	8	1	2	3

Conocimientos y Habilidades			Mercado		
Especialización			Tipo de Perfil		
Avanzados	Complejos	Experto	Normal	Especialista	Especialista II
Se requiere amplio conocimiento sobre un área especializada.	Requiere dominio de más de una materia compleja y especializadas y manejo general de varias especialidades	Se requiere de amplio dominio en un área de conocimiento de importancia estratégica para la organización.	El perfil para ocupar el cargo es de normal disponibilidad en el mercado, los conocimientos y experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional de complejidad esperada para el cargo.	El perfil para ocupar el cargo requiere de grados de especialización en temas de envergadura para la organización, es factible encontrar equivalencias de profesionales en el mercado nacional.	Requiere de conocimiento o especialización en áreas que en el mercado están en desarrollo, siendo difícil encontrar disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado.
1	2	3	1	2	3

Relevancia				
Ninguna Relación:	Poca Relación:	Moderada Relación:	Alta relación:	Máxima relación:
Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso
1	2	3	4	5

### Apéndice 2.1. Descriptivos de los criterios de evaluación de criticidad de puestos

	Criterio	Definición	Peso
Impacto en el Negocio/Impacto Operacional	Remoto	Cargos orientados a suministrar: Información, asistencia y soporte para el desarrollo de actividades operacionales. La información suministrada es usada por otros para la toma de decisiones.	1
	Contribución	El cargo es responsable de brindar: Asesoría o consejo especializado, apoyo que influyen significativamente decisiones que impactan en el negocio Orientación a proyectos o servicios, funciones de staff.	2
	Directo I	Responsabilidad de los resultados en conjunto con puestos o funciones similares dentro o fuera de la organización. Comparte con otra función o cargo la responsabilidad por el logro de resultados del negocio.	3
	Directo II	El cargo es enteramente responsable de los resultados de su área y su impacto en resultados del negocio es directo.	4
Impacto en el Negocio/ Visión	Parcial	Requiere entender el aporte de su actividad a la organización, así como la interpretación de sus objetivos con los de otras áreas en el corto plazo, sin que sea necesario la visión global de toda la organización	1
	Amplia	Requiere conocer aspectos críticos y prioridades de su área, realizando una interpretación integral con el fin de tomar decisiones con base en las necesidades estratégicas del negocio	2
	Global	Requiere identificar pautas y tendencias en su actividad, para ser capaz de anticiparse a los requerimientos estratégicos del negocio en el mediano plazo. Ajusta sus prioridades y decisiones en función de las necesidades de la organización y participa activamente	3
Conocimientos y Habilidades (Especialización)	Avanzados	Se requiere amplio conocimiento sobre un área especializada.	1
	Complejos	Requiere dominio de más de una materia complejas y especializadas y manejo general de varias especialidades	2
	Experto	Se requiere de amplio dominio en un área de conocimiento de importancia estratégica para la organización.	3

Mercado (Tipo de perfil)	Normal	El perfil para ocupar el cargo es de normal disponibilidad en el mercado, los conocimientos y experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional de complejidad esperado para el cargo.	1
	Especialista I	El perfil para ocupar el cargo requiere de grados de especialización en temas de envergadura para la organización, es factible encontrar equivalencias de profesionales en el mercado nacional.	2
	Especialista II	Requiere de conocimiento especializado en áreas que en el mercado están en desarrollo, siendo difícil encontrar disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado y su ausencia repentina impactaría gravemente el negocio. La curva de aprendizaje no es menor a 6 meses y no hay quien lo haga	3
Relevancia	Poca Relación	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	1
	Moderada Relación	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	2
	Alta relación	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	3
	Máxima relación	Con estrategia/ desempeño/ de la empresa o del proceso	4

<b>Requisitos</b>	<p>Perspectivas de cumplimiento de brechas para estar listos</p> <p>Quienes han superado expectativas de manera consistente por más de un año.</p>
<b>Aplicar</b>	<p>Aplicación de pruebas psicométricas</p> <p>Criterio de sus superiores</p> <p>Diálogo con posibles sucesores</p> <p>360°</p> <p>Assessment Center</p>
<b>Puestos críticos</b>	<p>Es crítico para cumplir la <b>misión y visión</b> de la empresa</p> <p>Aporta en mayor cuantía <b>valor agregado bruto</b> a la empresa; es decir, obtención de mayores <b>ingresos</b> o de mayores <b>ahorros</b> en costos</p> <p>Su existencia garantiza una <b>ventaja competitiva</b> a la empresa</p> <p>En caso de estar desocupado el puesto, el impacto al negocio sería significativo, por lo que es <b>indispensable</b> esté cubierto en forma <b>permanente</b></p> <p>El grado de <b>complejidad y responsabilidad</b> es superior al resto de puestos en el área</p> <p>Garantiza <b>continuidad</b> a la operación de la empresa</p> <p>Representa <b>alto costo</b> a la compañía la cobertura de la vacantes</p> <p>Tiene acceso a <b>información confidencial</b> de la empresa</p> <p>Maneja o genera <b>información sensible</b> de la empresa</p> <p>Sus funciones tienen <b>impacto relevante</b> en las <b>decisiones de negocio</b></p>
<b>Alto potencial</b>	<p><b>Habilidades personales</b> puestas en acción en forma exitosa</p> <p>Asume <b>retos</b> en forma constante</p> <p>Uso de <b>innovación</b> para <b>solución de problemas</b></p> <p><b>Energía</b> visible para mantenerse activo</p> <p>Facilidad de <b>análisis y síntesis</b> a grandes cantidades de información</p> <p><b>Relaciones personales</b> favorables a todos los niveles</p> <p><b>Autoeficacia</b>, es decir que la persona auto reconoce su capacidad de hacer algo</p> <p>Manejo exitoso de <b>situaciones complejas</b></p> <p><b>Forward thinking</b> (habilidad para visualizar/prevenir situaciones futuras)</p>
	<p>Manejo de información confidencial</p> <p>Que tan difícil es desarrollar el puesto, cuanto tiempo toma</p>



**Apéndice 2.3. Clasificación final de puestos críticos por tipo de cargo**

Puesto	Cargo
Supervisión	Administrativo
Recepción	Ejecutivo
Anfitrión de Servicio	Ejecutivo



MODELO POR COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ASOCIADAS	CANTIDAD DE MENCIONES POR NIVEL		f	f * Peso	Elegidas
	2	3			
	0,5	1			
Orientación al logro y resultados		1	1	1	
Calidad en el servicio al cliente		1	1	1	x
Habilidad para las relaciones interpersonales	0,5		0,5	0,25	
Asertividad	0,5		0,5	0,25	
Trabajo en equipo		1	1	1	x
Capacidad de análisis y solución de problemas		1	1	1	x
Iniciativa	0,5		0,5	0,25	
Autocontrol	0,5		0,5	0,25	
Apertura al cambio			0	0	
Integridad	0,5		0,5	0,25	
Compromete e inspira			0	0	
Desarrollo del talento			0	0	
Visión estratégica			0	0	
Cultiva relaciones y redes			0	0	
Planificación y organización		1	1	1	x
Enfoque a la calidad	0,5		0,5	0,25	
Innovación			0	0	
Capacidad de decisión		1	1	1	x
Sensibilidad organizacional			0	0	
Sensibilidad interpersonal			0	0	
Comunicación oral y escrita	0,5		0,5	0,25	
Capacidad de negociación			0	0	
Tolerancia a la frustración	0,5		0,5	0,25	
Gestiona la ejecución			0	0	
			0	0	
		<b>Totales</b>	8	7	

MODELO POR COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ASOCIADAS	CANTIDAD DE MENCIONES POR NIVEL		f	f * Peso	Elegidas
	1	2			
	0.5	1			
Orientación al logro y resultados		1	1	1	x
Calidad en el servicio al cliente	0.5		0.5	0.25	
Habilidad para las relaciones interpersonales	0.5		0.5	0.25	
Asertividad		1	1	1	x
Trabajo en equipo	0.5		0.5	0.25	
Capacidad de análisis y solución de problemas	0.5		0.5	0.25	
Iniciativa	0.5		0.5	0.25	
Autocontrol	0.5		0.5	0.25	
Apertura al cambio	0.5		0.5	0.25	
Integridad		1	1	1	x
Compromete e inspira	0.5		0.5	0.25	
Desarrollo del talento		1	1	1	x
Visión estratégica	0.5		0.5	0.25	
Cultiva relaciones y redes			0	0	
Planificación y organización	0.5		0.5	0.25	
Enfoque a la calidad	0.5		0.5	0.25	
Innovación	0.5		0.5	0.25	
Capacidad de decisión		1	1	1	x
Sensibilidad organizacional	0.5		0.5	0.25	
Sensibilidad interpersonal	0.5		0.5	0.25	
Comunicación oral y escrita	0.5		0.5	0.25	
Capacidad de negociación	0.5		0.5	0.25	
Tolerancia a la frustración	0.5		0.5	0.25	
Gestiona la ejecución	0.5		0.5	0.25	
			0	0	
		<b>Totales</b>	10	7	

### Apéndice 4. Planes de sucesión por puesto crítico

Formatos de planes de sucesión diseñados para los puestos de Supervisión, Recepción y Anfitrión de Servicio, que detallan sucesores identificados, competencias a desarrollar y acciones de seguimiento.

**Plan de Sucesión**

**Nombre colaborador** Indicar el nombre completo del colaborador que será desarrollado como sucesor.  
**Consultor** Nombre del consultor interno o externo que apoya el proceso (si aplica).

**Fecha** Colocar la fecha en la que se elabora o actualiza el plan de sucesión.  
**Puesto actual** Puesto que ocupa actualmente el colaborador.  
**Puesto de sucesión** Puesto objetivo al que se prepara al colaborador como posible sucesor.

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10	Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad									
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar	Fecha / Responsable	Evidencia de avance									
Seleccionar las competencias relevantes: No todas aplican a todos los puestos; elegir las que sean clave para el rol de sucesión.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>                             Describir actividades prácticas donde el colaborador aplique el trabajo en equipo en su puesto (ej. coordinación de tareas, apoyo entre turnos, comunicación operativa).                              Incluir acciones que fomenten la comunicación entre turnos, uso de bitácoras o traspaso de información.                         </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>                             Definir espacios de retroalimentación con el líder directo enfocados en colaboración, comunicación y liderazgo compartido.                         </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>10% Cursos</b></td> <td>                             Indicar cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. Incluir enlace si es posible.                         </td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Describir actividades prácticas donde el colaborador aplique el trabajo en equipo en su puesto (ej. coordinación de tareas, apoyo entre turnos, comunicación operativa). Incluir acciones que fomenten la comunicación entre turnos, uso de bitácoras o traspaso de información.	<b>20% Acompañar</b>	Definir espacios de retroalimentación con el líder directo enfocados en colaboración, comunicación y liderazgo compartido.	<b>10% Cursos</b>	Indicar cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. Incluir enlace si es posible.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Indicar cada cuánto se realiza y quién supervisa.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Especificar periodicidad y responsable.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Señalar duración o frecuencia del curso.</td> </tr> </table>	Indicar cada cuánto se realiza y quién supervisa.	Especificar periodicidad y responsable.	Señalar duración o frecuencia del curso.	Especificar el nivel esperado de efectividad para considerar que el colaborador cumple la competencia (ej. ≥ 90%, ≥ 4 de 5 en evaluación, 100% de tareas completadas). Debe ser realista y medible.
<b>70% Experiencia</b>	Describir actividades prácticas donde el colaborador aplique el trabajo en equipo en su puesto (ej. coordinación de tareas, apoyo entre turnos, comunicación operativa). Incluir acciones que fomenten la comunicación entre turnos, uso de bitácoras o traspaso de información.											
<b>20% Acompañar</b>	Definir espacios de retroalimentación con el líder directo enfocados en colaboración, comunicación y liderazgo compartido.											
<b>10% Cursos</b>	Indicar cursos, talleres o capacitaciones relacionadas con comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. Incluir enlace si es posible.											
Indicar cada cuánto se realiza y quién supervisa.												
Especificar periodicidad y responsable.												
Señalar duración o frecuencia del curso.												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>                             Detallar situaciones reales donde el colaborador deba analizar problemas y tomar decisiones (ausencias, reclamos, organización operativa, reposición de productos, etc.).                         </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>                             Solicitar la documentación de casos reales resueltos, incluyendo problema, solución aplicada y resultado.                              Incluir acompañamiento en la planificación del equipo para observar cómo se priorizan tareas.                         </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>10% Cursos</b></td> <td>                             Definir ejercicios prácticos, simulaciones o capacitaciones sobre resolución de problemas y toma de decisiones.                         </td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Detallar situaciones reales donde el colaborador deba analizar problemas y tomar decisiones (ausencias, reclamos, organización operativa, reposición de productos, etc.).	<b>20% Acompañar</b>	Solicitar la documentación de casos reales resueltos, incluyendo problema, solución aplicada y resultado. Incluir acompañamiento en la planificación del equipo para observar cómo se priorizan tareas.	<b>10% Cursos</b>	Definir ejercicios prácticos, simulaciones o capacitaciones sobre resolución de problemas y toma de decisiones.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Indicar frecuencia y quién valida las decisiones.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Definir revisión mensual o periódica con el líder.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Una vez a la semana (supervisora general)</td> </tr> </table>	Indicar frecuencia y quién valida las decisiones.	Definir revisión mensual o periódica con el líder.	Una vez a la semana (supervisora general)	
<b>70% Experiencia</b>	Detallar situaciones reales donde el colaborador deba analizar problemas y tomar decisiones (ausencias, reclamos, organización operativa, reposición de productos, etc.).											
<b>20% Acompañar</b>	Solicitar la documentación de casos reales resueltos, incluyendo problema, solución aplicada y resultado. Incluir acompañamiento en la planificación del equipo para observar cómo se priorizan tareas.											
<b>10% Cursos</b>	Definir ejercicios prácticos, simulaciones o capacitaciones sobre resolución de problemas y toma de decisiones.											
Indicar frecuencia y quién valida las decisiones.												
Definir revisión mensual o periódica con el líder.												
Una vez a la semana (supervisora general)												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>                             Indicar el uso práctico de herramientas técnicas necesarias para el puesto de sucesión (ej. herramientas ofimáticas, sistemas internos, reportes).                              Incluir actividades relacionadas con gestión de datos, informes o facturación, si el puesto lo requiere.                         </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>                             Definir acompañamiento directo durante la ejecución de tareas técnicas para reforzar aprendizaje y corregir errores.                         </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;"><b>10% Cursos</b></td> <td>                             Sugerir cursos técnicos en línea o presenciales relacionados con las habilidades requeridas para el puesto objetivo.                         </td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Indicar el uso práctico de herramientas técnicas necesarias para el puesto de sucesión (ej. herramientas ofimáticas, sistemas internos, reportes). Incluir actividades relacionadas con gestión de datos, informes o facturación, si el puesto lo requiere.	<b>20% Acompañar</b>	Definir acompañamiento directo durante la ejecución de tareas técnicas para reforzar aprendizaje y corregir errores.	<b>10% Cursos</b>	Sugerir cursos técnicos en línea o presenciales relacionados con las habilidades requeridas para el puesto objetivo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Señalar días por semana y supervisor.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Especificar si es diario o periódico.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">Indicar frecuencia estimada.</td> </tr> </table>	Señalar días por semana y supervisor.	Especificar si es diario o periódico.	Indicar frecuencia estimada.	
<b>70% Experiencia</b>	Indicar el uso práctico de herramientas técnicas necesarias para el puesto de sucesión (ej. herramientas ofimáticas, sistemas internos, reportes). Incluir actividades relacionadas con gestión de datos, informes o facturación, si el puesto lo requiere.											
<b>20% Acompañar</b>	Definir acompañamiento directo durante la ejecución de tareas técnicas para reforzar aprendizaje y corregir errores.											
<b>10% Cursos</b>	Sugerir cursos técnicos en línea o presenciales relacionados con las habilidades requeridas para el puesto objetivo.											
Señalar días por semana y supervisor.												
Especificar si es diario o periódico.												
Indicar frecuencia estimada.												
Comentarios adicionales												
Firma del colaborador	Firma del líder	Firma de RRHH										

## Apéndice 5. Planes de desarrollo individual

Fichas de desarrollo individual elaboradas para los colaboradores, orientadas al cierre de brechas competenciales y a la preparación progresiva

### Formato Plan de Desarrollo



Nombre del Colaborador: Cargo: Recepción Consultor: KNLG

<b>¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?</b>		<b>¿Qué necesito dejar de hacer?</b>
Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades, comportamientos y resultados que el colaborador ya realiza correctamente y que deben mantenerse.</li> <li>• Deben ser conductas observables y medibles, no intenciones.</li> </ul>		Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas actuales que afectan el desempeño, la convivencia o el clima laboral.</li> <li>• Deben redactarse de forma clara, directa y respetuosa.</li> </ul>
<b>Plan de Acción</b>		
<b>Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)</b>	<b>Fecha inicio / Fecha término</b>	<b>Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)</b>
Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos claros y específicos.</li> <li>• Deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido.</li> </ul>	Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo exacto en el que se trabajará cada objetivo.</li> <li>• Debe coincidir con el calendario de seguimiento.</li> </ul>	Qué se debe colocar aquí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones concretas que realizará el colaborador.</li> <li>• Apoyos específicos que brindará el jefe.</li> <li>• Herramientas, cursos, ejercicios o dinámicas a utilizar.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocados en desarrollo conductual o de habilidades.</li> </ul>		

<p>Fecha de revisión/próxima reunión: Qué se debe colocar aquí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha acordada para evaluar avances y resultados del plan.</li> <li>• Debe establecerse desde el inicio</li> </ul>	<p><i>Notas acerca de la discusión:</i> Qué se debe colocar aquí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de avances presentados.</li> <li>• Evidencias revisadas (cursos, bitácoras, simulaciones).</li> <li>• Acuerdos, ajustes o compromisos definidos en la reunión.</li> </ul>
<p>Octubre 2026</p> <p>Firma del jefe:</p> <p>Firma del colaborador:</p>	

## Apéndice 6. Guía de implementación del programa de desarrollo y sucesión

Documento orientador que describe las fases, responsables y lineamientos para el nuevo ocupante de cada puesto.



### Guía de Sucesión – Puestos críticos



#### 1. Guía rápida del puesto

##### Propósito:

Una descripción breve y clara de para qué existe el puesto.  
 Debe enfocarse en el impacto al cliente y a la operación, no en tareas.  
 ¿Qué perdería la operación o el cliente si este puesto no existiera?

##### Funciones principales:

Las actividades que el puesto realiza de forma regular y recurrente.  
 Solo funciones clave, no tareas menores.

##### Tareas críticas:

Actividades que, si se hacen mal o no se hacen, afectan directamente al cliente, la seguridad o la operación.

Son tareas no negociables.

#### 2. Consejos prácticos del ocupante actual

Recomendaciones basadas en la experiencia real del puesto.  
 Tips que no siempre están en los manuales, pero marcan diferencia.

#### 3. Errores comunes que debe evitar el sucesor

Errores frecuentes observados en el puesto.  
 Fallas que generan quejas, retrabajo o problemas operativos.

#### 4. Contactos y números clave

Personas o áreas con las que el puesto debe coordinarse.



Contactos necesarios para escalamiento, soporte o emergencias.



Contacto	Cargo	Teléfono WhatsApp
Supervisor Operativo	Supervisor Sala VIP	+506 XXX XXXX
Recepción	Registro de pasajeros	+506 XXX XXXX
Gerencia / Supervisor General	Soporte y escalamiento	+506 XXX XXXX
Seguridad	Emergencias / control de accesos	+506 XXX XXXX
Cocina / Buffet	Reposición y coordinación	+506 XXX XXXX
Mantenimiento	Limpieza o fallas técnicas	+506 XXX XXXX

### 5. Documentos, accesos y herramientas esenciales

Manuales, sistemas, checklists y accesos indispensables.

Herramientas sin las cuales el puesto no puede operar correctamente.

### 6. Checklist de transición (Primer día / Primera semana / Primer mes)

#### Día 1:

Actividades de inducción básica.

Recorridos, presentaciones y observación del puesto.

#### Primera semana:

Actividades con acompañamiento.

Práctica supervisada de tareas críticas.

Uso de sistemas y coordinación con otros roles.

#### Primer mes:

Actividades realizadas de forma autónoma.

Responsabilidades completas del puesto.



### Instrucciones para el uso del Checklist de Evaluación (Guía de Sucesión)

- Este checklist tiene como objetivo evaluar el desempeño del colaborador que asume el puesto, durante su proceso de transición o inducción.
- La evaluación debe ser realizada por el supervisor inmediato, anfitrión saliente o gerencia, según el puesto evaluado.
- Cada criterio debe ser observado durante la jornada laboral y marcado según el nivel de cumplimiento mostrado por el colaborador.
- Para cada ítem evaluado, seleccione una sola opción de acuerdo con la siguiente escala:
  - **MB – Muy Bueno:** Cumple el criterio de manera sobresaliente, autónoma y constante.
  - **B – Bueno:** Cumple el criterio correctamente, con mínima supervisión.
  - **R – Regular:** Cumple parcialmente el criterio; requiere apoyo o correcciones frecuentes.
  - **D – Deficiente:** No cumple el criterio o presenta errores reiterados.

Al finalizar la evaluación, el evaluador deberá registrar observaciones generales, indicando fortalezas, oportunidades de mejora y acciones correctivas si aplica.



Con base en los resultados obtenidos, se deberá definir el resultado general del colaborador, marcando una de las siguientes opciones:

- **Apto:** Puede desempeñar el puesto de manera autónoma.
- **En proceso:** Requiere acompañamiento o capacitación adicional.
- **No apto:** No cumple con los requisitos mínimos del puesto.

Este checklist puede aplicarse al final del primer día, primera semana o primer mes, según el nivel de experiencia del colaborador y las políticas internas.

## Apéndice 7. Manuales de puesto actualizados

Documentos que contienen los manuales actualizados en los que se detallan funciones, responsabilidades, competencias requeridas y criterios de desempeño para utilizar en los puestos críticos.

			
Dirección a la que reporta:		Supervisora de Sala	
País:		Costa Rica	
Tipo de Gestión:		SAVIPSA	
Procedimiento:	Manual de Descripción de Puestos	Código:	
		Fecha de actualización:	Octubre 2025
		Página:	1 de 4
Nombre del Puesto:	Área:	Departamento:	
Anfitrión Servicio	Supervisión	Operaciones-Sala VIP	
Uso Exclusivo			
<b>DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>			
<p>El Anfitrión de Servicio es responsable de ofrecer una atención al cliente eficiente, cordial y profesional dentro del área de salón, asegurando la correcta entrega de alimentos y bebidas conforme a los estándares de calidad establecidos. Supervisa y mantiene el orden, limpieza y presentación de su área de trabajo, garantizando un ambiente agradable y seguro para los pasajeros. Administra los procesos de facturación, cobro y manejo de caja con exactitud y transparencia, cuidando los recursos financieros asignados. Colabora estrechamente con el personal de cocina, barra y supervisión para coordinar el servicio, anticiparse a las necesidades de los clientes y resolver de manera oportuna cualquier incidencia. Su desempeño incide directamente en la satisfacción del pasajero, en el cumplimiento de los protocolos de atención y en la proyección positiva de la imagen institucional del servicio.</p>			
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer y dominar el menú de alimentos y bebidas.</li> <li>● Preparar tragos, cócteles y otras bebidas siguiendo los estándares de calidad.</li> <li>● Manejar el sistema de facturación y emitir comprobantes correctamente.</li> <li>● Realizar el cierre de caja y entregarlo al final del turno.</li> <li>● Hacer la entrega de caja al siguiente turno.</li> <li>● Administrar de forma segura y responsable el dinero recibido.</li> <li>● Asumir responsabilidad por cualquier faltante o error de cobro.</li> </ul>			



- Prevenir que los pasajeros se retiren sin pagar.
- Ofrecer atención directa en la mesa con cortesía y eficacia.



- Mantener el área de salón y bar limpia y organizada.
- Controlar el inventario de bebidas asignado.
- Aplicar la rotación adecuada de productos (PEPS).
- Lavar vasos y utensilios de bar.
- Preparar cubiertos y mesas para el servicio.
- Realizar el montaje correcto de mesas.
- Usar adecuadamente los utensilios y equipos asignados.
- Dar mantenimiento básico a los equipos utilizados.
- Recibir pedidos de proveedores y verificar productos.
- Realizar limpieza de trampas y colaborar en higiene general.
- Cumplir con el horario laboral establecido.
- Utilizar correctamente el uniforme institucional.
- Mantener una actitud profesional y respetuosa con el equipo de trabajo.
- Mostrar una actitud positiva y enfocada en el servicio al cliente.
- Comunicarse de forma efectiva con los pasajeros.
- Colaborar activamente en el trabajo en equipo.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**RELACIONES FUNCIONALES**

Tipo	Relación
<b>Internas</b>	Cocina, Supervisión, Gerencia, compañeros de salón, limpieza, mantenimiento.
<b>Externas</b>	Eventuales capacitaciones o contacto con proveedores.

**TOMA DE DECISIONES**

- Derivar quejas o situaciones complejas al jefe inmediato.

 Estrategia con propósito, impacto con visión			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y validar la presentación de platos y bebidas antes del servicio.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer cortesías a clientes en situaciones justificadas, con autorización o siguiendo políticas.</li> </ul>			
PROCESOS QUE ADMINISTRA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente en el salón</li> <li>Preparación básica de bebidas</li> <li>Cobro y facturación</li> <li>Apoyo en control de inventario</li> </ul>			
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS			
Herramienta / Material	Esfuerzo Físico	Riesgo	Equipo de Seguridad
Cuchillos	No	Cortaduras	N/A
Carretilla de carga	Sí	Lesiones musculares	Cinturón de seguridad
Químicos de limpieza	No	Irritación, intoxicaciones	Guantes, mascarilla
PERFIL DEL PUESTO			
Categoría	Requisito		
<b>Formación académica</b>	Bachillerato en Educación Media		
<b>Cursos requeridos</b>	Manipulación de Alimentos (obligatorio)		
<b>Idiomas</b>	N/A		
<b>Experiencia</b>	No requerida (preferible experiencia en servicio)		
<b>Conocimientos técnicos</b>	Servicio al cliente, alimentos y bebidas		
<b>Computación</b>	Básico (uso de sistemas de facturación/POS)		
<b>Competencias clave</b>	Comunicación efectiva, actitud de servicio, responsabilidad, presentación personal, trabajo en equipo.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI SUGERIDOS)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción de los clientes atendidos.</li> <li>Puntualidad y asistencia.</li> </ul>			

 <p>Estrategia con propósito, impacto con visión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exactitud en cobros y cierres de caja, saldo min - sald real</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden y limpieza del área asignada.</li> <li>Cumplimiento del uniforme y presentación personal.</li> <li>Cumplimiento del protocolo de atención.</li> </ul>				
<b>FIRMAS DE CONFORMIDAD</b>				
<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cédula</b>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<p><b>Elaborado por:</b> Gerencia General  <b>Revisado por:</b> Recursos Humanos  <b>Aprobado por:</b> Socio Director</p>				

<b>Dirección a la que reporta:</b>		Gerencia y Asistente de Gerencia	
<b>País:</b>		Costa Rica	
<b>Tipo de Gestión:</b>		Sala VIP	
<b>Procedimiento:</b>	<b>Manual de Descripción de Puestos</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Fecha de actualización:</b>	Octubre 2025
		<b>Página:</b>	1 de 5
<b>Nombre del Puesto:</b> Recepcionista	<b>Área:</b> Supervisión	<b>Departamento:</b> Recepción / Servicio al Cliente	
<b>Uso Exclusivo</b>			
<b>DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>			
<p>El/la Recepcionista es responsable de ofrecer una atención directa, cordial y eficiente a todos los clientes que ingresan a la sala VIP, garantizando una experiencia de bienvenida cálida y profesional. Gestiona los procesos de registro, control de acceso y asignación de servicios, asegurando el cumplimiento de los estándares de hospitalidad y de los protocolos internos. Asimismo, brinda apoyo administrativo y operativo al equipo de servicio, colaborando en la coordinación de requerimientos, comunicación entre áreas y manejo de información. Mantiene el orden, la presentación y la limpieza del área de recepción, proyectando la imagen institucional de manera positiva. Su desempeño contribuye directamente a la satisfacción del cliente, a la eficiencia operativa del salón y al fortalecimiento de la calidad integral del servicio.</p>			
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apertura y cierre de la sala VIP.</li> <li>● Custodia y uso responsable de las llaves de la sala.</li> <li>● Encendido y apagado de luces, pantallas, música, equipos y PTV.</li> <li>● Supervisión constante de la limpieza y orden de las áreas comunes.</li> <li>● Atención profesional de llamadas telefónicas.</li> <li>● Anuncios de vuelos e información personalizada a pasajeros.</li> <li>● Uso del sistema de recepción y bar para ingreso de datos y pedidos.</li> <li>● Realización de cierres de caja y depósitos de dinero.</li> </ul>			

- Manejo correcto de dinero en efectivo.
- Venta de seguros a clientes.

- Solicitud y control de permisos de ingreso y equipos según instrucciones de jefatura.
- Generación de facturas y registros contables básicos.
- Apoyo operativo a otras áreas según necesidad (bar, cocina, salón, limpieza).
- Recepción cordial y despedida de clientes.
- Atención personalizada en español e inglés.
- Verificación de datos personales y documentación de los clientes.
- Ingreso preciso de pasajeros al sistema.
- Generación de reportes operativos o administrativos.
- Coordinación de cruces de información con personal de Copa Airlines y Priority Pass.
- Limpieza básica y mantenimiento preventivo de equipos tecnológicos.
- Reporte inmediato a la jefatura sobre cualquier anomalía detectada.
- Uso adecuado del correo electrónico institucional.
- Exportación de información del sistema al finalizar el turno.
- Supervisión de estaciones de cortesía (orden, abastecimiento, limpieza).
- Archivo ordenado de documentos importantes.
- Uso racional y responsable de activos de la empresa.
- Revisión, validación y seguimiento de reportes.
- Ingreso al sistema de bebidas de cortesía.
- Control e inventario de suministros y materiales de oficina.
- Recepción y gestión de mensajes para la jefatura.
- Uso de fax, fotocopidora, datafonos, iPads y otros dispositivos.
- Reporte de horas de ingreso, asistencia y horas extra del personal.
- Actualización del tipo de cambio del dólar en el sistema.
- Asegurar limpieza y organización de su área de trabajo.
- Cumplimiento estricto del horario asignado.
- Mantenimiento de equipos propios del área de recepción.
- Recogida de pedidos de proveedores asignados.

- Uso correcto y completo del uniforme.
- Fomento de un ambiente laboral positivo y colaborativo.

- Respeto y cordialidad hacia todo el equipo de trabajo.
- Ejecución de cualquier otra tarea afín asignada por la supervisión o gerencia.

#### RELACIONES FUNCIONALES

##### Internas

###### Gerencia y Asistente Administrativo:

- Comunicación sobre faltantes de productos.
- Reporte de equipos dañados o que requieren mantenimiento.
- Coordinación de cambios de horario y permisos.
- Entrega de reportes de incapacidades, horas extras y desempeño general de la sala.

###### Saloneros:

- Coordinación para el control de ingreso de pasajeros.
- Generación y entrega de reportes operativos.
- Uso exclusivo y responsable del sistema asignado.

###### Personal de cocina:

- Coordinación para el uso adecuado de utensilios de cocina.
- Apoyo en la colocación de productos de cortesía.
- Comunicación constante sobre disponibilidad de productos.
- Entrega de reportes relacionados al área.

##### Externas

Participación ocasional en capacitaciones ofrecidas por proveedores, con el fin de actualizar conocimientos y mejorar la operación del área.

#### TOMA DE DECISIONES

- Solución inmediata de problemas o consultas de clientes.
- Reporte oportuno de anomalías o incidencias a superior inmediato.
- Control y supervisión del correcto funcionamiento de la sala.

#### PROCESOS QUE ADMINISTRA

- Atención al cliente en sala VIP.
- Apoyo en procesos administrativos y manejo de sistemas.
- Control y manejo de inventarios y suministros.
- Coordinación con proveedores y personal interno.
- Control administrativo básico (reportes, facturas, inventarios).

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS

Herramienta / Material	Esfuerzo Físico	Riesgo	Equipo de Seguridad
Computadoras	N/A	Riesgo Visual	N/A
Carretilla de carga	Sí	Lesiones musculares	Cinturón de seguridad
Químicos	Sí	Irritación, intoxicaciones	Guantes, mascarilla

#### PERFIL DEL PUESTO

Categoría	Requisito
Formación académica	Bachillerato en Educación Media
Cursos requeridos	Manipulación de Alimentos (preferible)
Idiomas	Español e inglés (nivel intermedio-avanzado)
Experiencia	No requerida, preferible en servicio al cliente
Conocimientos técnicos	Servicio al cliente, manejo de sistemas, alimentos y bebidas
Computación	Avanzado (manejo de sistemas de recepción y facturación)
Competencias clave	Comunicación efectiva, responsabilidad, trabajo en equipo, atención al detalle



**KNLG**  
CONSULTING

Estrategia con propósito,  
impacto con visión



**VIP**

LOUNGE COSTA RICA

**INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI SUGERIDOS)**

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Exactitud en facturación y manejo de caja.
- Cumplimiento del horario y uso adecuado del uniforme.
- Orden y limpieza del área asignada.
- Calidad en el manejo de información y reportes.

**FIRMAS DE CONFORMIDAD**

Nombre del colaborador	Firma	Fecha	Cédula

**Elaborado por:** Gerencia General

**Revisado por:** Recursos Humanos

**Aprobado por:** Socio Director

<b>Dirección a la que reporta:</b>		Gerencia y Supervisor General	
<b>País:</b>		Costa Rica	
<b>Tipo de Gestión:</b>		Local	
<b>Procedimiento:</b>	Manual de Descripción de Puestos	<b>Código:</b>	
		Fecha de actualización:	Octubre 2025
		Página:	1 de 4
<b>Nombre del Puesto:</b> Supervisor Operativo	<b>Área:</b> Supervisión	<b>Departamento:</b> Operaciones-Sala VIP	
<b>Uso Exclusivo</b>			
<b>DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>			
<p>El Supervisor Operativo es responsable de planificar, organizar, coordinar y supervisar la operación diaria de la Sala VIP, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, servicio y presentación establecidos por la organización. Supervisa al personal a su cargo, asegurando una atención eficiente, cordial y profesional hacia los pasajeros, así como el uso adecuado de los recursos materiales y financieros. Es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos operativos, la correcta ejecución de tareas y la solución oportuna de incidencias que puedan afectar la experiencia del cliente. Además, promueve un ambiente laboral colaborativo, orientado al servicio y a la mejora continua. Su gestión contribuye directamente al logro de los objetivos operativos, a la satisfacción de los pasajeros y al fortalecimiento de la imagen institucional del servicio.</p>			
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar y coordinar las actividades diarias del personal operativo en sala.</li> <li>● Supervisar el cumplimiento de horarios, control de asistencia y puntualidad del equipo (revisión de marcas y envío semanal de reportes).</li> <li>● Verificar y procesar facturas de proveedores en el sistema; clasificar ventas, cortesías o gastos, y enviar reportes diarios a oficinas centrales.</li> <li>● Validar inventarios y generar pedidos diarios en conjunto con cada área.</li> </ul>			

- Realizar funciones de recepción: apertura/cierre de la sala, atención a pasajeros y registro en el sistema.

- Elaborar reportes de ingresos diarios, ejecutar cierres de caja, depósitos y control de efectivo.
- Contactar y coordinar con proveedores para la recepción de mercadería.
- Supervisar limpieza, orden y abastecimiento de todas las estaciones de servicio de la sala.
- Verificar que el personal cumpla sus funciones según el perfil y estándares establecidos.
- Canalizar situaciones del personal o clientes a la supervisora general, documentando las incidencias.
- Dar inducción al personal nuevo (recorrido por la sala, políticas, misión, visión, firma de documentos).
- Elaborar permisos de ingreso y salida de artículos, visitantes o personal externo.
- Revisar cierres de caja y reportes semanales de ventas; detectar y reportar errores o faltantes.
- Apoyar en la gestión de compras menores mediante solicitud y análisis de cotizaciones.
- Crear usuarios en sistemas internos (marcas) e ingresar tipos de cambio en plataformas administrativas.
- Participar en la elaboración de reportes mensuales y procesos de cierre contable.
- Coordinar con Recursos Humanos actividades de motivación e incentivos para el personal.
- Asumir la supervisión general de la operación en ausencia de la supervisora (vacaciones, incapacidades).

#### RELACIONES FUNCIONALES

##### Internas

Cocina: coordinación del buffet.



Salón: disponibilidad y calidad del servicio.

Limpieza: mantenimiento general de la sala.

Bodega: control y logística de mercadería.

Gerencia y Supervisor General: informes, permisos, incidencias, horarios, inventarios, solicitudes.

##### Externas

 Estrategia con propósito, impacto con visión		 LOUNGE COSTA RICA	
Proveedores: pedidos, facturación, atención a incidencias.			
TOMA DE DECISIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filtrar y escalar quejas o situaciones críticas de clientes.</li> <li>• Supervisar presentación final de platillos y bebidas.</li> <li>• Otorgar cortesías a clientes cuando la situación lo requiera.</li> </ul>			
PROCESOS QUE ADMINISTRA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y servicio al cliente.</li> <li>• Coordinación de operaciones en sala.</li> <li>• Supervisión de personal.</li> <li>• Control administrativo básico (reportes, facturas, inventarios).</li> </ul>			
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS			
Herramienta / Material	Esfuerzo Físico	Riesgo	Equipo de Seguridad
Cuchillos	No	Cortaduras	Recomendado: guantes
Carretilla de carga	Sí	Lesiones musculares	Calzado adecuado
Químicos de limpieza	No	Irritación por contacto	Mascarilla, guantes
Sistemas informáticos	No	Fatiga visual	—
PERFIL DEL PUESTO			
Categoría	Requisito		
<b>Formación académica</b>	Bachillerato en Educación Media. Deseables estudios en Administración, Turismo o Alimentos & Bebidas.		
<b>Cursos requeridos</b>	Certificación en Manipulación de Alimentos.		
<b>Idiomas</b>	Inglés intermedio–avanzado (B2–C1).		
<b>Experiencia</b>	1 a 2 años en puestos similares.		
<b>Conocimientos técnicos</b>	Atención al cliente, operación de sala, alimentos y bebidas.		

Nivel intermedio (Excel, correo electrónico, sistemas administrativos)

**Computación**

**Competencias clave** Liderazgo operativo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, planificación, gestión de conflictos, orientación al servicio.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI SUGERIDOS)**

- Cumplimiento de estándares de servicio en sala.
- Exactitud de inventarios y control de pedidos.
- Reducción de quejas de clientes.
- Puntualidad y asistencia del personal supervisado.
- Eficiencia en procesos de facturación y reportes.
- Nivel de cumplimiento en controles diarios (limpieza, abastecimiento, cajas).

**FIRMAS DE CONFORMIDAD**

Nombre del colaborador	Firma	Fecha	Cédula
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Elaborado por:** Gerencia General

**Revisado por:** Recursos Humanos

**Aprobado por:** Socio Director



**Plan de Sucesión**

Nombre colaborador \_\_\_\_\_ Sujeto G  
 Consultor \_\_\_\_\_ KNLG

Fecha \_\_\_\_\_ 12/1/2026  
 Puesto actual \_\_\_\_\_ Anfitrión de servicio  
 Puesto sucesión \_\_\_\_\_ Recepcion

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10	Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad										
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar	Fecha / Responsable	Evidencia de avance										
Capacidad de análisis y solución de problemas	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>Coordinar con sus compañeros la distribución de tareas diarias en la recepción, asegurando equilibrio en la carga de trabajo. Promover la comunicación entre turnos (entrada/salida) dejando bitácoras claras para el siguiente equipo.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>Realizar sesiones quincenales con la supervisora para recibir retroalimentación sobre el trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>10% Cursos</b></td> <td>Curso Cómo resolver problemas y tomar decisiones con eficacia <a href="https://www.coursera.org/learn/resolucion-decisiones">https://www.coursera.org/learn/resolucion-decisiones</a></td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Coordinar con sus compañeros la distribución de tareas diarias en la recepción, asegurando equilibrio en la carga de trabajo. Promover la comunicación entre turnos (entrada/salida) dejando bitácoras claras para el siguiente equipo.	<b>20% Acompañar</b>	Realizar sesiones quincenales con la supervisora para recibir retroalimentación sobre el trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.	<b>10% Cursos</b>	Curso Cómo resolver problemas y tomar decisiones con eficacia <a href="https://www.coursera.org/learn/resolucion-decisiones">https://www.coursera.org/learn/resolucion-decisiones</a>	<table border="1"> <tr><td>Semanalmente /Supervisora general</td></tr> <tr><td>Quincenal/ Supervisora General</td></tr> <tr><td>Quincenal/ Supervisora General</td></tr> <tr><td>una vez lo que dure el curso</td></tr> </table>	Semanalmente /Supervisora general	Quincenal/ Supervisora General	Quincenal/ Supervisora General	una vez lo que dure el curso	
<b>70% Experiencia</b>	Coordinar con sus compañeros la distribución de tareas diarias en la recepción, asegurando equilibrio en la carga de trabajo. Promover la comunicación entre turnos (entrada/salida) dejando bitácoras claras para el siguiente equipo.												
<b>20% Acompañar</b>	Realizar sesiones quincenales con la supervisora para recibir retroalimentación sobre el trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.												
<b>10% Cursos</b>	Curso Cómo resolver problemas y tomar decisiones con eficacia <a href="https://www.coursera.org/learn/resolucion-decisiones">https://www.coursera.org/learn/resolucion-decisiones</a>												
Semanalmente /Supervisora general													
Quincenal/ Supervisora General													
Quincenal/ Supervisora General													
una vez lo que dure el curso													
Planificación y organización	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>Utilizar un checklist diario de tareas y validarlo con la supervisora al cierre del turno. Planificar mensualmente los recursos y prioridades del área (turnos, y materiales)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>Acompañar la planificación semanal del equipo observando cómo se establecen prioridades.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>10% Cursos</b></td> <td>Curso Administrar el tiempo de <a href="https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo#modules">https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo#modules</a></td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Utilizar un checklist diario de tareas y validarlo con la supervisora al cierre del turno. Planificar mensualmente los recursos y prioridades del área (turnos, y materiales)	<b>20% Acompañar</b>	Acompañar la planificación semanal del equipo observando cómo se establecen prioridades.	<b>10% Cursos</b>	Curso Administrar el tiempo de <a href="https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo#modules">https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo#modules</a>	<table border="1"> <tr><td>Semanalmente /Supervisora general</td></tr> <tr><td>Mensualmente/ Supervisora General</td></tr> <tr><td>Semanalmente /Supervisora general</td></tr> <tr><td>una vez lo que dure el curso</td></tr> </table>	Semanalmente /Supervisora general	Mensualmente/ Supervisora General	Semanalmente /Supervisora general	una vez lo que dure el curso	
<b>70% Experiencia</b>	Utilizar un checklist diario de tareas y validarlo con la supervisora al cierre del turno. Planificar mensualmente los recursos y prioridades del área (turnos, y materiales)												
<b>20% Acompañar</b>	Acompañar la planificación semanal del equipo observando cómo se establecen prioridades.												
<b>10% Cursos</b>	Curso Administrar el tiempo de <a href="https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo#modules">https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo#modules</a>												
Semanalmente /Supervisora general													
Mensualmente/ Supervisora General													
Semanalmente /Supervisora general													
una vez lo que dure el curso													
Capacidad de decision	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>Tomar decisiones diarias sobre situaciones simples (distribución de tareas, atención de reclamos menores) sin esperar validación inmediata.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>Revisión quincenal con la supervisora sobre decisiones tomadas, analizando aciertos y áreas de mejora.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>10% Cursos</b></td> <td>Influencing, Collaboration and Decision Making <a href="https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making">https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making</a></td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	Tomar decisiones diarias sobre situaciones simples (distribución de tareas, atención de reclamos menores) sin esperar validación inmediata.	<b>20% Acompañar</b>	Revisión quincenal con la supervisora sobre decisiones tomadas, analizando aciertos y áreas de mejora.	<b>10% Cursos</b>	Influencing, Collaboration and Decision Making <a href="https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making">https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making</a>	<table border="1"> <tr><td>Semanalmente /supervisora general</td></tr> <tr><td>Quincenal/Supervisora</td></tr> <tr><td>una vez lo que dure el curso</td></tr> </table>	Semanalmente /supervisora general	Quincenal/Supervisora	una vez lo que dure el curso		
<b>70% Experiencia</b>	Tomar decisiones diarias sobre situaciones simples (distribución de tareas, atención de reclamos menores) sin esperar validación inmediata.												
<b>20% Acompañar</b>	Revisión quincenal con la supervisora sobre decisiones tomadas, analizando aciertos y áreas de mejora.												
<b>10% Cursos</b>	Influencing, Collaboration and Decision Making <a href="https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making">https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making</a>												
Semanalmente /supervisora general													
Quincenal/Supervisora													
una vez lo que dure el curso													
Desarrollo Técnico	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>70% Experiencia</b></td> <td>1. Aplicación, uso Herramientas Ofimáticas(Paquete Microsoft) 2. Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>20% Acompañar</b></td> <td>1. Acompañamiento en el proceso de tareas</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"><b>10% Cursos</b></td> <td>1. Sugerir curso en línea del Coursera asincronico <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a></td> </tr> </table>	<b>70% Experiencia</b>	1. Aplicación, uso Herramientas Ofimáticas(Paquete Microsoft) 2. Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación	<b>20% Acompañar</b>	1. Acompañamiento en el proceso de tareas	<b>10% Cursos</b>	1. Sugerir curso en línea del Coursera asincronico <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a>	<table border="1"> <tr><td>2 0 3 días a la semana/supervisora general</td></tr> <tr><td>2 0 3 días a la semana/supervisora general</td></tr> <tr><td>Diario/supervisora general</td></tr> <tr><td>Un día a la semana</td></tr> </table>	2 0 3 días a la semana/supervisora general	2 0 3 días a la semana/supervisora general	Diario/supervisora general	Un día a la semana	
<b>70% Experiencia</b>	1. Aplicación, uso Herramientas Ofimáticas(Paquete Microsoft) 2. Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación												
<b>20% Acompañar</b>	1. Acompañamiento en el proceso de tareas												
<b>10% Cursos</b>	1. Sugerir curso en línea del Coursera asincronico <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a>												
2 0 3 días a la semana/supervisora general													
2 0 3 días a la semana/supervisora general													
Diario/supervisora general													
Un día a la semana													

Firma del colaborador

Firma del líder

Firma de RRHH

### Plan de Sucesión

Nombre colaborador Sujeto D  
 Consultor KNLG

Fecha 12/1/2026  
 Puesto actual RECEPCIÓN  
 Puesto sucesión SUPERVISIÓN

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10	Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar	Fecha / Responsable	Evidencia de avance
Capacidad de decisión	<b>70% Experiencia</b> Tomar decisiones diarias sobre ajustes simples y distribución de tareas sin esperar validación.	Semanal/Supervisora general	
	<b>20% Acompañar</b> Revisión quincenal con Supervisora para analizar decisiones tomadas, aciertos y oportunidades.	Quincenal/ Supervisora general	
	<b>10% Cursos</b> Influencing, Collaboration and Decision Making (Coursera) <a href="https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making">https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making</a>	Una vez / al inscribirse	
Desarrollo de Talento	<b>70% Experiencia</b> Encargarse de asignar tareas diarias al equipo de recepción 1-2 veces por semana.	Semanal/Supervisora general	
	Coordinar la inducción o acompañamiento de nuevos ingresos del área.	Según ingreso, mensual /Supervisora General	
	<b>20% Acompañar</b> Participar en reuniones semanales con la Supervisora para observar manejo de equipo y retroalimentación.	Semanal / quincenal/ Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> Liderazgo para mandos medios o similar (Coursera) <a href="https://www.coursera.org/specializations/liderazgo-efectivo/paidmedia?">https://www.coursera.org/specializations/liderazgo-efectivo/paidmedia?</a>	Una vez / al inscribirse	
Orientación al logro y resultados	<b>70% Experiencia</b> Cumplir checklist diario de tareas y validarlo al cierre del turno.	Diaria/ Supervision General	
	Realizar seguimiento semanal de indicadores del área (tiempos de respuesta, reclamos, agenda, uso de recursos).	Semanal/Supervisora general	
	<b>20% Acompañar</b> Acompañar la planificación semanal del equipo identificando prioridades y posibles mejoras.	Semanal / quincenal/ Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> Administración efectiva del tiempo (Coursera). <a href="https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo?">https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo?</a>	Una vez / al inscribirse	
Desarrollo Técnico	<b>70% Experiencia</b> 1. Control de Calidad y Operaciones: Análisis de calidad, inspección de productos/procesos, control de inventario y operaciones eficientes	2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	2. Uso de SAP	2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	<b>20% Acompañar</b> 1. Acompañamiento en el proceso de tareas	Diario/supervisora general	
	<b>10% Cursos</b> 1. Sugerir curso en línea SAP Simplified for Absolute Beginners   Udemy <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a>	Un día a la semana	

Firma del colaborador

Firma del líder

Firma de RRHH

**Plan de Sucesión**

Nombre colaborador \_\_\_\_\_ Sujeto E \_\_\_\_\_  
 Consultor \_\_\_\_\_ KNLG \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ 12/1/2026 \_\_\_\_\_  
 Puesto actual \_\_\_\_\_ RECEPCION \_\_\_\_\_  
 Puesto sucesión \_\_\_\_\_ SUPERVISIÓN \_\_\_\_\_

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10	Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar	Fecha / Responsable	Evidencia de avance
Apertura al cambio	<b>70% Experiencia</b> Adaptar procedimientos diarios cuando surjan cambios en la operación (modificaciones, nuevas políticas, imprevistos). Implementar ajustes en la rutina y comunicar al equipo los cambios necesarios.	Según necesidad / semanal/ Supervision General	
	<b>20% Acompañar</b> Acompañar a la Supervisora en reuniones donde se presenten nuevas directivas o cambios para observar cómo los comunica y gestiona la transición.	Semanal / Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> Gestión del Cambio (Coursera) <a href="https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo?curso%20recomendado:%20Gest%C3%B3n%20del%20Cambio">https://www.coursera.org/learn/administracion-efectiva-del-tiempo?curso%20recomendado:%20Gest%C3%B3n%20del%20Cambio</a>	Quincenal/ Supervisora General	
Iniciativa	<b>70% Experiencia</b> Identificar oportunidades de mejora en el servicio de recepción y proponer al menos 2 soluciones mensuales Anticiparse a problemas operativos (faltantes de insumos, picos de demanda, reclamos) tomando acciones tempranas.	Una vez, lo que dure el curso	
	<b>20% Acompañar</b> Participar con la Supervisora en la revisión semanal de procesos para observar cómo identifica mejoras y establece prioridades.	Quincenal/ Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> Proactividad y resolución de problemas <a href="https://www.coursera.org/learn/soluciondeproblemas">https://www.coursera.org/learn/soluciondeproblemas</a>	Diaria-semanal/ Supervision General	
Capacidad de decisión	<b>70% Experiencia</b> Tomar decisiones simples sin esperar validación inmediata (reemplazos, ajustes rápidos, reasignación de tareas). Resolver reclamos menores con criterio propio, registrando las acciones para evaluación posterior.	Semanal / Supervisora General	
	<b>20% Acompañar</b> Revisión quincenal con la Supervisora para analizar decisiones tomadas y oportunidades de mejora.	Quincenal/ Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> Influencing, Collaboration and Decision Making (Coursera) <a href="https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making">https://www.coursera.org/learn/influencing-collaboration-and-decision-making</a>	Una vez lo que dure el curso	
Desarrollo Técnico	<b>70% Experiencia</b> 1. Control de Calidad y Operaciones: Análisis de calidad, inspección de productos/procesos, control de inventario y operaciones eficientes 2. Gestión del personal	2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	<b>20% Acompañar</b> 1. Acompañamiento en el proceso de tareas	2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	<b>10% Cursos</b> 1. Sugerir curso en línea La gestión de personas y equipos   Coursera <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a>	Diario/supervisora general Un día a la semana	

Firma del colaborador

Firma del líder

Firma de RRHH

\_\_\_\_\_

### Plan de Sucesión

Nombre colaborador \_\_\_\_\_ Sujeto A  
 Consultor \_\_\_\_\_ KNLG

Fecha \_\_\_\_\_ 12/1/2026  
 Puesto actual \_\_\_\_\_ Pilero  
 Puesto sucesión \_\_\_\_\_ supervisor op) Consultar nivel ingles

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10	Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar	Fecha / Responsable	Evidencia de avance
Comunicación oral y escrita	<b>70% Experiencia</b> Liderar reuniones operativas semanales con el equipo, aplicando técnicas de comunicación efectiva. Presentar informes orales y escritos de incidencias y resultados e inventarios de compra operativos ante la supervisión.	Semanalmente / Supervisora General	
	<b>20% Acompañar</b> Revisión conjunta de informes escritos, con énfasis en redacción técnica, Mentoring por parte de un supervisor con alta capacidad comunicativa, modelando estructura, tono y enfoque en reuniones	Mensualmente/ Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> <a href="#">Cursos online gratis de Habilidades de Comunicación - page 2   Alison</a>	Quincenalmente / Supervisora General	
Inglés Intermedio - Avanzado	<b>70% Experiencia</b> Participar en turnos con alta afluencia de pasajeros internacionales, aplicando frases básicas de cortesía y atención	Una vez, lo que dure el curso	
	<b>20% Acompañar</b> Sesiones quincenales de práctica conversacional (role-play)	Diario/ Supervisora General	
	<b>10% Cursos</b> <a href="#">Open English   La mejor forma de aprender inglés en línea</a>	Quincenalmente / Supervisora General	
Desarrollo Técnico	<b>70% Experiencia</b> 1. Control de Calidad y Operaciones: Análisis de calidad, inspección de productos/procesos, control de inventario y operaciones eficientes 2. Gestión del personal	Una vez, lo que dure el curso	
	<b>20% Acompañar</b> 1. Acompañamiento en el proceso de tareas	2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	<b>10% Cursos</b> 1. Sugerir curso en línea La gestión de personas y equipos   Coursera <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a>	2 0 3 días a la semana/supervisora general	
		Diario/supervisora general	
		Un día a la semana	

Firma del colaborador

Firma del líder

Firma de RRHH

## Plan de Sucesión

Nombre colaborador

Sujeto C

Fecha

11/2/2026

Consultor

KNLG

Puesto actual

Ayudante de cocina

Puesto sucesión

Recepción (Inglés)

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10		Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar		Fecha / Responsable	Evidencia de avance
Autocontrol	70% Experiencia	Atender clientes en recepción durante turnos de alta demanda, registrando reacciones emocionales. Participar en rotaciones con tareas de alta presión.	Semanalmente/ Supervisora General	
	20% Acompañar	Simular situaciones de clientes molestos o confusos, con observación de su autorregulación. Revisión de interacciones con clientes, enfocándose en empatía y regulación emocional	Semanalmente/ Supervisora General Mensualmente / RRHH	
	10% Cursos	Taller de inteligencia emocional <a href="https://www.bmg.com/videos/riverview/relate-video?w=taller-de-inteligencia-emocional&amp;id=C41344D2B34E20080ABA4C41344D2B34E20080ABA&amp;FORM=VIRE">https://www.bmg.com/videos/riverview/relate-video?w=taller-de-inteligencia-emocional&amp;id=C41344D2B34E20080ABA4C41344D2B34E20080ABA&amp;FORM=VIRE</a>	Mensualmente / RRHH Una vez, lo que dure el curso	
Sensibilidad interpersonal	70% Experiencia	Atender clientes con requerimientos especiales tanto en recepción como en la sala de espera (adultos mayores, familias, pasajeros ansiosos), aplicando escucha activa y validación emocional Registrar brevemente 2 casos por semana donde logró o no conectar emocionalmente con el cliente, para revisión posterior	Semanalmente/ Supervisora General Semanalmente/ Supervisora General	
	20% Acompañar	Revisar la bitácora de interacciones, identificando patrones de mejora o bloqueo empático, brindando feedback	Mensualmente / RRHH	
	10% Cursos	Curso de comunicación interpersonal para atención al cliente   Ontraining	Una vez, lo que dure el curso	
Inglés	70% Experiencia	Participar en tareas de validación de datos y atención telefónica en inglés, con seguimiento sobre comprensión Apoyar en recepción durante turnos con alta afluencia de pasajeros extranjeros, registrando expresiones utilizadas	Semanalmente/ Supervisora General Semanalmente/ Supervisora General	
	20% Acompañar	Sesiones quincenales de práctica conversacional (role-play)	Quincenalmente/ Supervisora General	
	10% Cursos	Open English   La mejor forma de aprender inglés en línea	Una vez, lo que dure el curso	
Desarrollo Técnico	70% Experiencia	1. Aplicación, uso Herramientas Ofimáticas(Paquete Microsoft) 2. Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación	2 0 3 días a la semana/supervisora general 2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	20% Acompañar	1. Acompañamiento en el proceso de tareas	Diario/supervisora general	
	10% Cursos	1. Sugerir curso en línea del Coursera asincrónico <a href="https://statics.baams.cdn.office.net/evergreen-">https://statics.baams.cdn.office.net/evergreen-</a>	Un día a la semana	

Firma del colaborador

Firma del líder

Firma de RRHH

Plan de Sucesión

Nombre colaborador Sujeto B  
 Consultor KNLG

Fecha 12/1/2026  
 Puesto actual Cocina  
 Puesto sucesión Anfitrión de Servicio

Prioridad de desarrollo	Acciones Modelo 70-20-10	Fecha de ejecución / Soporte	Indicador de efectividad
Competencia a desarrollar	Actividades a realizar	Fecha / Responsable	Evidencia de avance
Capacidad de decisión	<b>70% Experiencia</b> Ejecutar tareas de atención y caja con mínima supervisión, documentando decisiones tomadas.	Semanalmente/ Supervisor General	
	<b>20% Acompañar</b> Revisión de decisiones tomadas en atención, analizando alternativas y consecuencias Role-play de escenarios críticos donde debe decidir entre dos opciones válidas	Quincenalmente/ Anfitrión senior	
	<b>10% Cursos</b> <a href="https://edutin.com/curso-de-toma-de-decisiones">https://edutin.com/curso-de-toma-de-decisiones</a>	Quincenalmente/ Anfitrión senior Una vez, lo que dure el curso	
Capacidad de negociación	<b>70% Experiencia</b> Atender clientes con reclamos o solicitudes especiales, buscando soluciones negociadas Aplicar técnicas de persuasión en atención directa, registrando resultados	Semanalmente/ Supervisor General	
	<b>20% Acompañar</b> Sesiones breves de retroalimentación	Semanalmente/ Supervisor General Semanalmente / RRHH	
	<b>10% Cursos</b> <a href="https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home">Curso Experto en Influencia y Persuasión   Udemý Curso EDX: Habilidades de Comunicación y Negociación Efectiva</a> <a href="https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home">https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home</a>	Una vez, lo que dure el curso	
Inglés	<b>70% Experiencia</b> Participar en tareas de validación de datos y atención telefónica en inglés, con seguimiento sobre comprensión Apoyar en recepción durante turnos con alta afluencia de pasajeros extranjeros, registrando expresiones utilizadas	Semanalmente/ Supervisora General	
	<b>20% Acompañar</b> Sesiones quincenales de práctica conversacional (role-play)	Semanalmente/ Supervisora General Quincenalmente/ Supervisio General	
	<b>10% Cursos</b> <a href="#">Open English   La mejor forma de aprender inglés en línea</a>	Una vez, lo que dure el curso	
Desarrollo Técnico	<b>70% Experiencia</b> 1. Técnicas de barismo 2. Uso de sistema de POS(Punto de Venta o Point of Sale)	2 0 3 días a la semana/supervisora general 2 0 3 días a la semana/supervisora general	
	<b>20% Acompañar</b> 1. Acompañamiento en el proceso de tareas	Diario/supervisora general	
	<b>10% Cursos</b> 1. Sugerir curso en línea Curso Barista del INA 2025   <a href="https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN_...">Cursosdelina.com</a> <a href="https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN_...">https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN_...</a>	Un día a la semana	

Firma del colaborador

Firma del líder

Firma de RRHH

## Apéndice 9. Planes de desarrollo individual

Documentos que contienen los planes de desarrollo individual para los diez colaboradores evaluados con su respectivo plan de acción y recursos.

### Formato Plan de Desarrollo



Sujeto: H Cargo: -Anfitrión de Servicio :

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
Continuar: Mantener la calidad en la atención al cliente, compromiso con resultados y dominio técnico del puesto. Comenzar: Desarrollar mayor conciencia ética y responsabilidad institucional.		Evitar conductas que puedan afectar la imagen profesional o incumplir normas internas.
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Reforzar valores éticos, integridad y apego a políticas de la empresa.	Noviembre 2025 -abril 2026	Acompañamiento con RRHH, sesiones de retroalimentación y capacitación en ética institucional.
Desarrollar habilidades de comunicación interna y autocontrol emocional	Enero-Junio 2026	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Mtd1QO3UWOA">https://www.youtube.com/watch?v=Mtd1QO3UWOA</a> Webinar Comunicación Asertiva 1:12



		<b>Curso EDX: Habilidades de Comunicación y Negociación Efectiva</b> <a href="https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home">https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home</a>
Desarrollo técnico	2 0 3 días a la semana/supervisora general	Técnicas de barismo <u>Sugerir curso en línea Curso Barista del INA 2025   Cursosdelina.com</u> <a href="https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN...">https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN ...</a>

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Firma del jefe: Firma del colaborador:	Perfil con bajo nivel de compromiso y deficiente servicio al cliente. Requiere acompañamiento y seguimiento constante; no se recomienda para sucesión hasta lograr mejora sostenida.

## Formato Plan de Desarrollo



Sujeto: K Cargo: -Anfitrión de Servicio :

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
Continuar: Cumplir con normas y mantener buena ética laboral. Comenzar: Desarrollar habilidades comunicativas y trabajo colaborativo.		Evitar aislamiento y falta de participación en equipo.
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Desarrollar comunicación efectiva y liderazgo colaborativo	Noviembre 2025 -abril 2026	<b>Curso trabajo en equipo y creatividad</b> <a href="https://www.coursera.org/learn/teamwork-and-creativity-es">https://www.coursera.org/learn/teamwork-and-creativity-es</a>



Reforzar Gestión del Tiempo y productividad	Enero-Junio 2026	<a href="https://www.udemy.com/course/productividad-eficiencia-y-gestion-del-tiempo/">https://www.udemy.com/course/productividad-eficiencia-y-gestion-del-tiempo/</a> Curso Udemý Gestión de Tiempo y Productividad
Desarrollo técnico	2 0 3 días a la semana/supervisora general	Técnicas de barismo <a href="https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN...">Sugerir curso en línea Curso Barista del INA 2025   Cursosdelina.com</a> <a href="https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN...">https://www.udemy.com/course/making-the-perfect-cup-of-coffee/?utm_campaign=BG-Search_DSA_Gamma_NonP_la.EN ...</a>

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Firma del jefe:	Compartir las finalizaciones de los cursos
Firma del colaborador:	



## **Formato Plan de Desarrollo**

Sujeto: I      Cargo: -Anfitrión de Servicio :

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
<p>Continuar: Mantener relaciones laborales positivas y disposición para colaborar.</p> <p>Comenzar: Cumplir rigurosamente horarios, instrucciones y procedimientos.</p>		<p>Evitar ausencias, retrasos o incumplimientos en sus responsabilidades.</p>
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
<p>Mejorar hábitos de puntualidad y cumplimiento.</p>	<p>Enero 2026</p>	<p>Registro de puntualidad y cumplimiento: llevar un control visual (por ejemplo, una hoja de seguimiento compartida).</p>



Fortalecer disciplina y responsabilidad operativa.	Febrero 2026	Curso disciplina en el trabajo <a href="https://capacitateparaeempleo.org/cursos/view/212">https://capacitateparaeempleo.org/cursos/view/212</a>
Reforzar Gestión del Tiempo y productividad	Marzo 2026	<a href="https://www.udemy.com/course/productividad-eficiencia-y-gestion-del-tiempo/">https://www.udemy.com/course/productividad-eficiencia-y-gestion-del-tiempo/</a> Curso Udemey Gestión de Tiempo y Productividad
Desarrollo técnico	2 0 3 días a la semana/supervis ora general	Uso de sistema de POS(Punto de Venta o Point of Sale)

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Firma del jefe:	Compartir las finalizaciones de los cursos
Firma del colaborador:	



## Formato Plan de Desarrollo

Sujeto: J      Cargo: -Anfitrión de Servicio :

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
Continuar: Mantener el orden y la ejecución precisa de tareas. Comenzar: Desarrollar comunicación asertiva y actitud de servicio.		Evitar pasividad y falta de iniciativa frente al cliente.
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Mejorar actitud de servicio y proactividad.	Enero 2026	Curso customer success: conociendo al cliente <a href="https://www.coursera.org/learn/customer-success-conociendo-al-cliente#modules">https://www.coursera.org/learn/customer-success-conociendo-al-cliente#modules</a>



Desarrollar la comunicación asertiva con colaboradores	Febrero 2026	<p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Mtd1Q03UWOA">https://www.youtube.com/watch?v=Mtd1Q03UWOA</a></p> <p>Webinar Comunicación Asertiva 1:12</p> <p>Curso EDX: Habilidades de Comunicación y Negociación Efectiva</p> <p><a href="https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home">https://learning.edx.org/course/course-v1:TecdeMonterreyX+MMHN.1x+1T2024/home</a></p>
Desarrollo técnico	una vez a la semana	<p>Servicio al cliente</p> <p>Curso en línea asincrónico</p> <p><a href="#">Diseño de Experiencia en Servicios   Coursera</a></p>

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Firma del jefe:  Firma del colaborador:	Compartir las finalizaciones de los cursos

## Formato Plan de Desarrollo



Nombre del Colaborador: Sujeto L    Cargo: Ayudante de Cocina    Consultor: KNLG

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
Continuar: Puntualidad, cumplimiento de tareas, respeto por normas Empezar: Comunicación interpersonal, empatía activa, toma de decisiones		Evitar aislamiento emocional Evitar rigidez en el trato con compañeros y clientes
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Desarrollar comunicación interpersonal y empatía activa	Enero 2026 / Marzo 2026	<a href="#">Curso de comunicación interpersonal para atención al cliente   Ontraining</a> Role-play con compañeros y feedback inmediato
Fortalecer inteligencia emocional en contexto laboral	Abril 2026 / Junio 2026	<a href="#">Inteligencia Emocional para la Atención al Cliente.   Udemy</a> Bitácora emocional



Mejorar toma de decisiones operativas	Julio 2026 / Septiembre 2026	<u>Curso de toma de decisiones [Gratis y Certificado]</u> Simulación de escenarios y revisión de casos
Desarrollo técnico	Mensual	Inocuidad Alimentaria, Mise en Place Curso en línea <u>Manipulación de Alimentos - Inicio</u>

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Octubre 2026	Compartir avances en cursos, bitácora emocional y simulaciones
Firma del jefe:	
Firma del colaborador:	

## Formato Plan de Desarrollo



Nombre del Colaborador: Sujeto M Cargo: Pilero Consultor: KNLG

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
<p>Continuar: Cumplir con tareas, respetar normas, mantener trato cordial.</p> <p>Empezar: Tomar decisiones por iniciativa propia, asumir liderazgo en tareas grupales, actuar con criterio en situaciones nuevas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que no se limite a hacer lo que le dicen sin entender el propósito. Debe aprender a analizar las situaciones y actuar con criterio propio cuando sea necesario.</li> <li>• Dejar de esperar que otros decidan por él, en lugar de quedarse quieto ante problemas o tareas nuevas, debe tomar la iniciativa y proponer soluciones dentro de su rol.</li> </ul>
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Fortalecer ética aplicada y criterio profesional	Enero 2026 / Marzo 2026	<a href="#">taller de Ética Profesional   Genially</a> Conversaciones reflexivas con RRHH Análisis de casos reales
Desarrollar autonomía en toma de decisiones	Febrero 2026/ Abril 2026	<a href="#">Resolución eficaz de problemas y toma de decisiones   Coursera</a> Bitácora de decisiones Simulación de escenarios



Fomentar el liderazgo operativo en tareas grupales	Marzo 2026 / Mayo 2026	<u>Liderazgo efectivo para el siglo XXI   Coursera</u> Asignación de tareas grupales Feedback de compañeros
Desarrollo técnico	Mensual	Inocuidad Alimentaria, Mise en Place Curso en línea <u>Manipulación de Alimentos - Inicio</u>

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Junio 2026	Compartir avances en cursos, bitácora de decisiones y desempeño grupal.
Firma del jefe:	
Firma del colaborador:	

## Formato Plan de Desarrollo



Nombre del Colaborador: Sujeto N Cargo: Recepción Consultor: KNLG

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
<p><b>Continuar:</b> Su amabilidad, atenta y servicial con los clientes. Enfoca en dar un buen servicio y siempre atenta.</p> <p><b>Empezar:</b> Organizar su tiempo, la integración con el equipo.</p>		Dejar de mantener una participación mínima o relaciones superficiales con el equipo.
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Mejorar la integración y relaciones dentro del equipo	Enero 2026 / Marzo 2026	<u>Inteligencia Emocional para la Atención al Cliente.   UdeMy</u> Plan de reuniones informales o colaboraciones; Jefe: apoyo en asignación de tareas colaborativas, seguimiento del progreso.
Mejorar el manejo del tiempo para optimizar la productividad	Abril 2026 / Junio 2026	<u>Inteligencia Emocional para la Atención al Cliente.   UdeMy</u> Bitácora seguimiento semanal, revisión de prioridades y ajustes de carga de trabajo.



Mejorar la tolerancia a la frustración, manejando situaciones difíciles o contratiempos sin afectar la productividad ni la relación con el equipo, durante los próximos 3 meses.	Julio 2026 / Septiembre 2026	Técnicas de manejo de estrés (respiración, pausas, registro de emociones), reflexión sobre aprendizajes de errores; Jefe: seguimiento y feedback constructivo, apoyo en momentos críticos, ejercicios de resiliencia en reuniones de equipo.
Desarrollo técnico	Un día a la semana	Aplicación, uso Herramientas Ofimáticas(Paquete Microsoft. 1. Sugerir curso en línea del Coursera asincronico <a href="https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html">https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html</a>

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i> Compartir avances en cursos, bitácora emocional y simulaciones
Octubre 2026  Firma del jefe:  Firma del colaborador:	

## Formato Plan de Desarrollo



Nombre del Colaborador: Sujeto O Cargo: Recepción Consultor: KNLG

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
<p><b>Continuar:</b> Mantener su actitud atenta y disposición para acatar órdenes. Entregar a tiempo los reportes y tareas solicitadas.</p> <p><b>Empezar:</b> Desarrollar liderazgo y habilidades de comunicación con el personal. Incrementar la interacción y participación dentro del equipo. Tomar decisiones con mayor autonomía y confianza.</p>		Mantener un perfil bajo y mantenerse apartado de los compañeros.
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Desarrollar habilidades de liderazgo y toma de decisiones	Enero 2026 / Marzo 2026	<p><b>Colaborador:</b> cursos de liderazgo y toma de decisiones, ejercicios prácticos en proyectos pequeños.</p> <p><b>Jefe:</b> mentoring, seguimiento de decisiones y retroalimentación.</p>



Mejorar la comunicación con el personal y la integración con el equipo	Abril 2026 / Junio 2026	<p><b>Colaborador:</b> talleres de comunicación efectiva, participación en reuniones y dinámicas de equipo.</p> <p><b>Jefe:</b> asignación de tareas colaborativas, feedback sobre interacciones y aportes.</p>
Incrementar autonomía y proactividad en el puesto	Julio 2026 / Septiembre 2026	<p><b>Colaborador:</b> checklist de tareas, plan de acción para resolución de problemas, autoevaluación semanal.</p> <p><b>Jefe:</b> revisión de avances, guía en situaciones complejas y apoyo en toma de decisiones.</p>
Desarrollo técnico	2 0 3 días a la semana/supervisora general	Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Octubre 2026	Compartir avances en cursos, bitácora emocional y simulaciones
Firma del jefe:	
Firma del colaborador:	

**Formato Plan de Desarrollo**



Nombre del Colaborador: Sujeto P    Cargo: Recepción    Consultor: KNLG

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?	
<p><b>Continuar:</b> Cumplir con las tareas asignadas de manera responsable. Solicitar apoyo cuando se enfrenta a situaciones complicadas con clientes, asegurando que se mantenga la calidad del servicio.</p> <p><b>Empezar:</b> Desarrollar habilidades de intervención con clientes difíciles y manejo de conflictos. Incrementar su autonomía y empoderamiento en el puesto. Mejorar la confianza para tomar decisiones en situaciones críticas sin depender siempre de la supervisora.</p>		<p>Evitar intervenir en clientes molestos por falta de confianza.</p> <p>Depender exclusivamente de la supervisora para manejar situaciones de conflicto o presión.</p>	
<b>Plan de Acción</b>			
<b>Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)</b>	<b>Fecha inicio / Fecha término</b>	<b>Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)</b>	
Desarrollar habilidades de manejo de clientes difíciles y resolución de conflictos	Enero 2026 / Marzo 2026	<p><b>Colaborador:</b> capacitación en atención a clientes difíciles, simulaciones de situaciones críticas.</p> <p><b>Jefe:</b> acompañamiento y retroalimentación en situaciones reales, seguimiento del progreso.</p>	



Mejorar la comunicación con el personal y la integración con el equipo	Abril 2026 / Junio 2026	<p><b>Colaborador:</b> talleres de comunicación efectiva, participación en reuniones y dinámicas de equipo.</p> <p><b>Jefe:</b> asignación de tareas colaborativas, feedback sobre interacciones y aportes.</p>
Incrementar autonomía y proactividad en el puesto	Julio 2026 / Septiembre 2026	<p><b>Colaborador:</b> checklist de tareas, plan de acción para resolución de problemas, autoevaluación semanal.</p> <p><b>Jefe:</b> revisión de avances, guía en situaciones complejas y apoyo en toma de decisiones.</p>
Desarrollo técnico	2 0 3 días a la semana/supervisora general	Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Octubre 2026	Compartir avances en cursos, bitácora emocional y simulaciones
Firma del jefe:	
Firma del colaborador:	

## Formato Plan de Desarrollo



Nombre del Colaborador: Sujeto Q    Cargo: Recepción    Consultor: KNLG

¿Qué necesito continuar haciendo / qué necesito empezar a hacer?		¿Qué necesito dejar de hacer?
<p><b>Continuar:</b> Cumplir con las tareas asignadas y acatar las reglas establecidas. Mantener un desempeño regular en ventas y relación con clientes.</p> <p><b>Empezar:</b> Desarrollar habilidades de inteligencia emocional para manejar mejor sus emociones y relaciones con compañeros. Mejorar la adaptabilidad y tolerancia al cambio en entornos nuevos o inciertos. Mejorar el manejo de la presión y situaciones de estrés emocional o social.</p>		<p>Mantener conductas reservadas o distanciamiento ante conflictos o presión social.</p> <p>Participar en comentarios o chismes que afectan la convivencia con compañeros.</p>
Plan de Acción		
Objetivo / Competencia a desarrollar (SMART)	Fecha inicio / Fecha término	Recursos / Apoyo / Herramientas (jefe y colaborador)
Desarrollar inteligencia emocional para mejorar la interacción con el equipo y la gestión de emociones	Enero 2026 / Marzo 2026	<p><b>Colaborador:</b> ejercicios de autorreflexión y registro emocional.</p> <p><b>Jefe:</b> feedback semanal sobre interacciones, coaching en situaciones críticas.</p>



Incrementar sociabilidad, comunicación y habilidades de liderazgo	Abril 2026 / Junio 2026	<p><b>Colaborador:</b> talleres de comunicación efectiva y habilidades sociales, liderazgo en microproyectos.</p> <p><b>Jefe:</b> mentoring, observación y retroalimentación sobre interacción y liderazgo.</p>
Fortalecer manejo de presión y desempeño bajo estrés emocional o social	Julio 2026 / Septiembre 2026	<p><b>Colaborador:</b> técnicas de manejo de estrés (respiración, pausas, registro emocional), simulaciones de situaciones de presión.</p> <p><b>Jefe:</b> supervisión de ejercicios, feedback constructivo y apoyo en resolución de conflictos.</p>
Desarrollo técnico	2 o 3 días a la semana/supervisora general	Gestión de Datos para generar informes y gestionar facturación

Fecha de revisión/próxima reunión:	<i>Notas acerca de la discusión:</i>
Octubre 2026	Compartir avances en cursos, bitácora emocional y simulaciones
Firma del jefe:	
Firma del colaborador:	

## Apéndice 10. Guía rápida de implementación del programa de desarrollo y sucesión

Documento práctico que sintetiza las fases, pasos, responsables y lineamientos generales para los puestos tres puestos críticos (supervisión, anfitrión de servicio y recepción).



Guía de Sucesión – Anfitrión de Servicio (VIP Lounge)



### 1. Guía rápida del puesto

#### Propósito:

Brindar una experiencia premium al pasajero, atendiendo sus necesidades, orientándolo dentro del lounge y asegurando que el servicio sea eficiente, cordial y profesional.

#### Funciones principales:

- Recibir y saludar a los pasajeros VIP.
- Orientar a los pasajeros hacia áreas como buffet, baños, coworking y zonas de descanso.
- Detectar necesidades especiales (movilidad reducida, vuelos próximos, asistencia adicional).
- Coordinar con la recepción y el supervisor operativo ante cualquier incidencia.
- Reponer menaje ligero, servilletas, utensilios y artículos necesarios para mantener la presentación del lounge.
- Observar el flujo de pasajeros y reportar situaciones que puedan afectar la experiencia.

#### Tareas críticas:

- Atención inmediata a clientes VIP con problemas o dudas.
- Mantener impecable la presentación de áreas visibles al cliente.
- Escalar incidencias a supervisor de manera oportuna.
- Control de accesos y respeto del aforo máximo del lounge.

### 2. Consejos prácticos del ocupante actual

- Siempre observa a los pasajeros al llegar; muchos no pedirán ayuda, pero sí necesitan guía.
- Mantén contacto visual y lenguaje corporal abierto; transmite seguridad y amabilidad.
- Antes de reponer utensilios o alimentos, verifica que está próximo a acabarse.
- Durante picos de afluencia, prioriza atención rápida y escalamiento de incidencias antes que tareas de reposición menores.

### 3. Errores comunes que debe evitar el sucesor

- Ignorar señales de pasajeros que necesitan asistencia.
- No reponer menaje a tiempo.
- No comunicar incidentes al supervisor.
- Dejar zonas críticas sin supervisión.
- Dar información incorrecta sobre vuelos o servicios.



#### 4. Contactos y números clave

Contacto	Cargo	Teléfono / WhatsApp
Supervisor Operativo	Supervisor Sala VIP	+506 XXX XXXX
Recepción	Registro de pasajeros	+506 XXX XXXX
Gerencia / Supervisor General	Soporte y escalamiento	+506 XXX XXXX
Seguridad	Emergencias / control de accesos	+506 XXX XXXX
Cocina / Buffet	Reposición y coordinación	+506 XXX XXXX
Mantenimiento	Limpieza o fallas técnicas	+506 XXX XXXX

#### 5. Documentos, accesos y herramientas esenciales

- Manual del puesto y procedimientos internos.
- Checklist diario de áreas y estaciones (buffet, baños, coworking).

#### 6. Checklist de transición (Primer día / Primera semana / Primer mes)

##### Día 1:

- Recorrido completo por el lounge: buffet, barras, baños, coworking.
- Presentación al equipo y revisión de roles.
- Observación de flujo de pasajeros.
- Revisión de accesos y sistema de registro de clientes.

##### Primera semana:

- Atención acompañada con el anfitrión saliente durante picos de pasajeros.
- Reposición de menaje y utensilios bajo supervisión.
- Reporte de incidencias y coordinación con supervisor.
- Aprendizaje de preguntas frecuentes y servicios del lounge.

##### Primer mes:

- Atención autónoma en todos los turnos.
- Supervisión del flujo de pasajeros y mantenimiento de áreas.
- Escalamiento correcto de incidencias.
- Evaluación con supervisor sobre desempeño y adaptación al puesto.



## 7. Checklist de evaluación del puesto

### Escala de evaluación

Marcar con ✓ según desempeño observado:

- MB = Muy bueno
- B = Bueno
- R = Regular
- D = Deficiente

Criterio evaluado	MB	B	R	D
Saluda y atiende cordialmente a pasajeros VIP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orienta correctamente sobre áreas y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detecta necesidades especiales de pasajeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantiene presentación impecable del lounge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reposición oportuna de menaje y utensilios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escala incidencias al supervisor a tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controla accesos y aforo del lounge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Guía de Sucesión – Recepción (VIP Lounge)

### 1. Guía rápida del puesto

#### Propósito:

Garantizar una experiencia de bienvenida profesional, cordial y eficiente para todos los clientes VIP que ingresan a la sala. Gestiona registro, control de accesos, asignación de servicios y apoyo administrativo al equipo de servicio.

#### Funciones principales:

- Apertura y cierre de sala, control de llaves y encendido de equipos.
- Atención directa a clientes: saludo, registro, orientación y despedida.
- Manejo del sistema de recepción y bar para ingreso de datos y pedidos.
- Control de caja, depósitos y facturación básica.
- Apoyo operativo en otras áreas según necesidad.
- Coordinación con personal interno (saloneros, cocina, gerencia).
- Reporte de anomalías o incidencias a la gerencia.

#### Tareas críticas:

- Registro correcto de clientes y control de accesos.
- Atención inmediata a consultas o incidencias.
- Cierres de caja exactos y manejo responsable de efectivo.
- Mantener impecable el área de recepción y estaciones de cortesía.
- Escalamiento oportuno de problemas al supervisor o gerencia.

### 2. Consejos prácticos del ocupante actual

- Saluda a los clientes con sonrisa y lenguaje cordial; la primera impresión es clave.
- Verifica los datos de cada cliente antes de registrarlos; pequeños errores retrasan procesos.
- Mantén siempre el área de recepción limpia y ordenada; incluso detalles pequeños son notados por clientes VIP.
- Familiarízate con los sistemas de recepción y facturación; el manejo rápido de información evita filas.
- Coordina constantemente con saloneros y cocina para mantener flujo eficiente de servicios.
- Ten a la mano los números de gerencia y supervisor para escalar incidencias de manera rápida.



### 3. Errores comunes que debe evitar el sucesor

- Registrar datos incorrectos de clientes.
- Ignorar incidencias menores, que luego se convierten en problemas mayores.
- Descuidar la presentación y limpieza del área de recepción.
- No manejar correctamente caja y depósitos.
- Retrasar la comunicación con gerencia o supervisores sobre incidencias o fallas técnicas.

### 4. Contactos y números clave

Contacto	Cargo	Teléfono / WhatsApp
Gerencia / Asistente Administrativo	Soporte y escalamiento	+506 XXX XXXX
Supervisor Operativo	Coordinación diaria	+506 XXX XXXX
Saloneros	Control de flujo de clientes	+506 XXX XXXX
Cocina / Buffet	Coordinación de cortesías	+506 XXX XXXX
Seguridad	Emergencias y control de accesos	+506 XXX XXXX
Mantenimiento	Fallas técnicas	+506 XXX XXXX

### 5. Documentos, accesos y herramientas esenciales

- Manual del puesto y procedimientos internos de recepción.
- Checklist de apertura y cierre de sala.
- Sistema de registro de clientes y control de accesos.
- Formularios de reportes diarios y facturación.
- Sistema de control de caja y depósitos.
- Directorio de contactos internos y externos.
- Permisos de ingreso de personal y equipo.

### 6. Checklist de transición (Primer día / Primera semana / Primer mes)

#### Día 1:

- Recorrido completo por área de recepción y estaciones de cortesía.
- Presentación al equipo y explicación de funciones básicas.
- Observación de flujo de clientes y registro en sistemas.
- Revisión de apertura y cierre de sala.

#### Primera semana:

- Atención acompañada a clientes VIP durante picos de ingreso.
- Registro de clientes, emisión de facturas y manejo de caja bajo supervisión.
- Coordinación con saloneros y cocina para flujo eficiente.
- Reporte de incidencias y revisión de procedimientos.



**Primer mes:**

- Atención autónoma a clientes y control de accesos.
- Manejo completo de caja, depósitos y reportes diarios.
- Supervisión de estaciones de cortesía y áreas de recepción.
- Escalamiento correcto de problemas o fallas técnicas.
- Evaluación formal de desempeño con gerencia o supervisor.

**7. Checklist de evaluación del puesto**

Escala de evaluación

Marcar con ✓ según desempeño observado:

- MB = Muy bueno
- B = Bueno
- R = Regular

Criterio evaluado	MB	B	R	D
Saluda y atiende cordialmente a pasajeros VIP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orienta correctamente sobre áreas y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detecta necesidades especiales de pasajeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantiene presentación impecable del lounge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reposición oportuna de menaje y utensilios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Escala incidencias al supervisor a tiempo

Controla accesos y aforo del lounge

### Guía de Sucesión – Supervisor Operativo (VIP Lounge)

#### 1. Guía rápida del puesto

##### Propósito:

Planificar, coordinar y supervisar la operación diaria de la Sala VIP, asegurando que el personal cumpla con los estándares de servicio, calidad y presentación. Supervisar recursos humanos, materiales y financieros, y velar por la experiencia del cliente.

##### Funciones principales:

- Planificar y coordinar actividades diarias del personal operativo.
- Supervisar asistencia, puntualidad y desempeño del equipo.
- Validar inventarios y generar pedidos en coordinación con cada área.
- Atender clientes y realizar funciones de recepción cuando sea necesario.
- Elaborar reportes diarios de ingresos, cierres de caja y control de efectivo.
- Coordinar con proveedores la recepción de mercadería y facturación.
- Supervisar limpieza, orden y abastecimiento de todas las estaciones de servicio.
- Inducir a nuevo personal en políticas, misión y visión del área.
- Revisar cierres de caja, reportes semanales y detectar errores o faltantes.
- Apoyar compras menores, creación de usuarios en sistemas y cierre contable mensual.
- Coordinar con Recursos Humanos actividades de motivación e incentivos.
- Asumir supervisión general en ausencia de la supervisora.

##### Tareas críticas:

- Escalar incidencias de clientes o personal oportunamente.
- Supervisar que la presentación final de alimentos y bebidas cumpla estándares.
- Mantener control administrativo de inventarios, reportes y facturas.
- Garantizar la coordinación fluida entre áreas (cocina, salón, limpieza, bodega).

#### 2. Consejos prácticos del ocupante actual

- Revisa los reportes diarios antes de enviarlos a gerencia para evitar errores.
- Mantén comunicación constante con cocina, salón y recepción para anticipar problemas.



- Supervisa la presentación y limpieza de manera frecuente; los detalles hacen la diferencia.
- Capacita al personal nuevo con ejemplos prácticos y recorridos por la sala.
- Mantén registros claros de inventarios y compras menores para un control eficiente.
- Anticipa las incidencias de clientes y prepara posibles soluciones antes de escalar.

### 3. Errores comunes que debe evitar el sucesor

- No revisar cierres de caja o reportes, generando inconsistencias.
- Descuidar la supervisión de limpieza, orden o abastecimiento.
- No dar seguimiento a incidencias de clientes o del personal.
- Mala coordinación entre áreas, retrasando el servicio.
- No actualizar inventarios ni pedidos diarios, causando faltantes.

### 4. Contactos y números clave

Contacto	Cargo	Teléfono / WhatsApp
Gerencia / Supervisor General	Escalamiento de incidencias	+506 XXX XXXX
Cocina	Coordinación de buffet	+506 XXX XXXX
Salón / Anfitriones	Supervisión de servicio	+506 XXX XXXX
Recepción	Coordinación de ingreso y registro	+506 XXX XXXX
Limpieza / Mantenimiento	Orden y control de áreas	+506 XXX XXXX
Proveedores	Pedidos y facturación	+506 XXX XXXX

### 5. Documentos, accesos y herramientas esenciales

- Manual de puesto y procedimientos internos de la Sala VIP.
- Checklist de apertura y cierre de sala.
- Formatos de reportes diarios, semanales y mensuales.
- Control de inventarios y pedidos diarios.
- Sistema de facturación, cierres de caja y depósitos.
- Permisos de ingreso de personal y proveedores.
- Acceso a sistemas administrativos y correo institucional.

### 6. Checklist de transición (Primer día / Primera semana / Primer mes)

#### Día 1:

- Recorrido completo por todas las estaciones de la sala (cocina, salón, recepción).
- Presentación al equipo y explicación de funciones básicas.
- Observación del flujo diario y atención a clientes.
- Revisión de reportes y cierre de caja.

#### Primera semana:

- Supervisión acompañada del equipo durante el turno completo.



- Validación de inventarios, pedidos y reportes diarios.
- Coordinación activa con cocina, salón y recepción para servicio fluido.
- Escalamiento de incidencias al supervisor o gerencia bajo acompañamiento.

**Primer mes:**

- Supervisión autónoma de toda la operación del salón.
- Gestión completa de reportes, inventarios, cierres de caja y pedidos.
- Inducción de personal nuevo según políticas y procedimientos.
- Revisión de cumplimiento de estándares de limpieza, orden y presentación.
- Evaluación formal del desempeño del personal y comunicación de resultados a gerencia.

**7. Checklist de evaluación del puesto**

Escala de evaluación

Marcar con ✓ según desempeño observado:

- MB = Muy bueno
- B = Bueno
- R = Regular

Criterio evaluado	MB	B	R	D
Coordina adecuadamente al personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisa cumplimiento de estándares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisa cierres de caja y reportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- Control de inventarios y pedidos
- Manejo de incidencias de clientes
- Comunicación efectiva con gerencia
- Liderazgo y apoyo al equipo