

Importancia del proceso de formación para el fortalecimiento de las competencias en los  
colaboradores de la cadena de restaurantes Taco Bell.  
Seminario de profundización en organizacional

Autores

Aragón Muñoz Karen Lorena

Jara García Ximena

Rojas García María del Pilar

Universidad Cooperativa de Colombia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Programa de Psicología  
Villavicencio  
2020

Importancia del proceso de formación para el fortalecimiento de las competencias en los  
colaboradores de la cadena de restaurantes taco bell.

Seminario de profundización en organizacional

Autores

Aragón Muñoz Karen Lorena

Jara García Ximena

Rojas García María del Pilar

Asesores

Ps. Benavides Rocha Claudia Patricia

Ps. Galvis López Lida Mercedes

Ps. Rubio Gonzáles María Alexandra

Universidad Cooperativa de Colombia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Villavicencio

2020



## Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducció n .....	6
Planteamiento del problema.....	7
Justificació n .....	9
Objetivos.....	10
Marco referencial .....	11
Metodología (Descripción de la propuesta de intervenció n) .....	16
Resultados .....	18
Discusiones .....	19
Conclusiones .....	20
Referencias bibliograficas.....	21

## **RESUMEN**

El propósito de este proyecto es identificar las posibles falencias que generaron una constante rotación y un estancamiento de la productividad en la cadena de restaurantes TACO BELL en los años 1983 a 1989. Se logró identificar que falencias tales como: proceso de formación, relaciones interpersonales y manejo de las finanzas por parte de los colaboradores eran las constantes problemáticas que generaban esta rotación. Razón por lo cual se implementa el Modelo de ADKAR con el fin de realizar cambios reales que contribuyan a minimizar dichas falencias y de esta manera evitar una rotación continua y estancamiento en la productividad.

Palabras claves:

Rotación, Productividad, Falencias, Cambio, Innovación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to identify the possible shortcomings that generated a constant rotation and a stagnation of productivity in the TACO BELL restaurant chain in the years 1983 to 1989. The shortcomings were identified as: training process, interpersonal relationships and management of Employees' finances were the constant problems that this rotation generated. Reason why the ADKAR Model is implemented in order to make real changes that help minimize differences and thus avoid continuous rotation and stagnation in productivity.

Keywords:

Rotation, Productivity, Shortcomings, Change, Innovation.

## **INTRODUCCION**

Debido a la globalización, auge de la tecnología, cambios sociales, económicos y políticos, las organizaciones se están viendo afectadas en cuanto a mercados y actividades laborales. El mundo está sujeto a constantes cambios, y la forma en que dichas organizaciones se adapten a las demandas dependerá el éxito de ellas en un futuro.

Para que dicha adaptación sea posible, las organizaciones deben estar sujetas a los cambios que el mundo empresarial les exija, he ahí la importancia de la formación de personal en las empresas.

De acuerdo al análisis realizado en el caso Taco Bell, se logró identificar que la falta de capacitaciones propias del cargo, inadecuado manejo del salario por parte de los colaboradores y falencias en las relaciones interpersonales influyeron en el alto porcentaje de rotación de los colaboradores dentro de la organización.

Por tal razón el presente documento contiene actividades o estrategias que contribuyen a minimizar las falencias antes mencionadas. Para hacer esto posible fue necesario indagar bases teóricas o conceptos claves que permitieran respaldar la investigación, y al mismo tiempo contar con un modelo de cambio el cual se incluyó en la metodología del proyecto, y por ende el modelo permite mediante un paso a paso describir la propuesta de cambio.

Dentro de los modelos de cambios ya postulados, se decide optar para el caso de Taco Bell el modelo de cambio ADKAR, de acuerdo con Hiatt es un modelo diseñado por la empresa Prosci (empresa líder mundial en investigación de gestión del cambio).

Finalmente se da a conocer los resultados esperados, los cuales implican describir los indicadores de éxito en cuanto a la propuesta de gestión del cambio.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los mayores retos que presenta la gestión de los recursos humanos es crear herramientas útiles que permitan al personal comprometerse, integrarse y permanecer en la organización.

Milkovich y Boudreau (1994) mencionan que a pesar de que los activos financieros, de infraestructura de equipamiento y de planta son recursos inevitables para la organización, los trabajadores tienen una importancia realmente considerable, ya que los trabajadores son los que proporcionan la parte creativa e innovadora en cualquier organización. La gente es quien se encarga de innovar, diseñar, producir los bienes y servicios que proporciona la empresa; de controlar la calidad en sus procesos y productos; de la distribución de los productos; de la asignación de los recursos financieros tanto a los departamentos como al diseño del producto, y de establecer los objetivos y las estrategias a seguir por la organización. Si una organización no cuenta con gente eficiente, es posible que se presente la rotación del personal, que es el cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de las organizaciones, ya sea porque son despedidos o por que renuncian, siendo remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Es importante analizar los posibles factores por lo cual está sucediendo la rotación del personal, uno de estos es la falta de adecuada capacitación.

Alles (2008) define a la capacitación como “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: Organizada, panificable y evaluable”.

En el caso de Taco Bell, una cadena de restaurantes de comida rápida, especializada en cocina Tex- Mex, se empezaron a evidenciar problemáticas ¿Cuáles?, no se calculaba con anterioridad la cantidad de insumos necesarios para la producción diaria, gran manipulación de alimentos frescos, el corazón del restaurante era la cocina 70% y 30% clientes, poca tecnología, pérdidas de materia prima, concentrarse en vender y no conquistar el paladar de los clientes, pero sin lugar a duda, el gran problema enfrentado por Taco Bell durante la época de los ochenta y lo que estaba ocasionando día a día parte del deterioro de la organización era que, se presentaba rotación continua de los colaboradores, siendo un factor mayor para el aumento de gastos. Se evidencia que factores como falta de capacitación, falencias en relaciones interpersonales, y posible

manejo inadecuado del salario entre otros, influyen en el remplazo frecuente de los colaboradores de esta organización.

¿Qué impacto generaría reconocer la importancia de un adecuado proceso de formación dentro de la cadena de restaurantes Taco Bell?

## **JUSTIFICACION**

Actualmente se ha generado la imposición de nuevos retos de cambio para todas las organizaciones independientemente de su tamaño, cada vez se exige un modelo de cambio, innovación y competitividad que les permita a las empresas atender de manera efectiva no sólo la demanda del cliente en materia de cantidad, calidad y costos, sino la satisfacción, el conocimiento, la formación y sentido de pertenecía de los colaboradores ya que si bien es cierto, el trabajador es quien mantiene e impulsa la organización.

Para que todo lo anterior sea posible, es fundamental que las empresas estén prestas a potenciar las competencias y habilidades de sus colaboradores, generando oportunas capacitaciones en cada empleado durante su ingreso y permanencia en la organización, no obstante se identificó, que además de asegurar que en las organizaciones se realice un adecuado proceso de formación, es fundamental que las directrices interioricen en cada colaborador la importancia que conlleva el reconocimiento de dicho proceso por medio de estrategias que fortalezcan las competencias requeridas para cada cargo.

En el caso de Taco Bell se logró identificar un alto grado de rotación, debido a falencias como: proceso de formación, relaciones interpersonales y manejo de las finanzas por parte de los colaboradores.

Por lo tanto, el proyecto está orientado a reconocer la importancia que tiene minimizar dichas falencias, para así mismo evitar una rotación continua y estancamiento en la productividad como se pudo evidenciar en Taco Bell en los años 1983 a 1989, y de este modo dar cumplimiento al logro de los objetivos propuestos.

Se pretende entonces, realizar cambios reales basándonos en el Modelo de ADKAR y teniendo en cuenta conceptos relevantes de Martha Alles quien enfatiza sobre la formación y capacitación del empleado generando la satisfacción del mismo y contribuyendo a la permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Reconocer la importancia del proceso de formación para el fortalecimiento de las competencias en los colaboradores de la cadena de restaurantes Taco Bell basado en el modelo ADKAR.

### **Objetivos específicos**

Identificar las necesidades de formación en los colaboradores de Taco Bell.

Describir estrategias de formación basado en las necesidades.

Concientizar a los colaboradores de la importancia de implementar estas estrategias.

Socializar el proyecto de formación basado en el caso de la cadena de restaurantes Taco Bell.

## MARCO REFERENCIAL

A continuación, se define los conceptos relevantes del objeto de estudio según los diferentes autores:

### **Formación:**

López, J. (2005) La formación es lograr que las personas adquieran unos aprendizajes que luego se expresen en forma de nuevos comportamientos en el entorno organizativo.

Del Pozo (1997) además de propiciar destrezas y conocimientos, índice en actitudes que deben ser compartidas por todos los componentes de la empresa. Lo importante es el desarrollo integral del individuo (como se citó en Bustamante, Martínez, Fandiño y Fajardo, 2007).

Buckey y Caple (1991) es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de las experiencias de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo es capacitar a un individuo para que puede realizar convenientemente una tarea o trabajos dados (como se citó en Bustamante, Martínez, Fandiño y Fajardo, 2007).

Alles, (2006) una de las principales funciones del área de formación es lograr que las personas realicen mejor su tarea. En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación cobra un valor estratégico. Las funciones de formación están en constante interacción con el desarrollo del personal, constituyendo la herramienta básica para lograrlo.

### **Capacitación**

Alles (2010) define a la capacitación como "...actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable"

Alles (2006) capacitar una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Alles (2006) la capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o el plan de carrera y con los planes de organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Dorado (2013) uno de los fines de una capacitación, es que la persona “capacitada” se desempeñe mejor en lo que hace, pues no basta que adquiera conocimientos, sino que sepa hacer lo que la organización necesita que haga con lo que sepa.

Chiavenato (2009) señala que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos (como se citó en Bermúdez, 2015).

De acuerdo con Mitchell (1995):

- Los beneficios que la capacitación tiene para el personal es necesario destacar que:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.” (como se citó en Bermúdez, 2015).

Según Alles (2006):

Capítulo 5

¿Qué evaluamos en la capacitación?

<u>Qué</u>	<u>Cómo</u>	<u>Quién</u>	<u>Dónde</u>
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

© copyright. MARTHA ALLES S.A. Todos los derechos reservados

## Rotación

González (2006) Se define como "Rotación de Personal al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Pigors y Meyers (1985) la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización (como se citó en González 2006).

González (2006) La rotación de personal excesiva ha sido considerada un problema de administración de recursos humanos, debido a que incrementa los costos de reclutamiento, selección, integración y capacitación de personal; impidiendo además cumplir con los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal.

Según Heróles (2007) La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional (como se citó en Flores, Abreu y Badii 2008).

## **Competencias**

Spencer y Spencer (1993) Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionado con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (como se citó en Alles 2005).

Zarazúa (2007) afirma que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía, sino en el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, curriculum, experiencia y habilidades.

Catalano, Avolio y Sladogna (2004) Las competencias son un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.

Catalano, Avolio y Sladogna (2004) Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescriptos.

Spencer y Spencer (2003) la definen como, la competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

## **Capacitación y entrenamiento en la organización**

Según Alles (20014) la capacitación y el entrenamiento constituyen actividades que proporcionan conocimientos y ayudan a desarrollar de manera más rápida conceptos, aptitudes,

actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima. Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, así mismo ayudan al desarrollo personal y profesional del colaborador.

### **Modelo ADKAR**

es la sigla en inglés de crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar aptitudes y reforzar cambios en una organización.

#### **Conciencia:**

Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios.

#### **Deseo:**

El individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en la llamada para el cambio o cambios.

#### **Conocimiento:**

Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar.

**Capacidad – Habilidad:** Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen.

**Refuerzo:** Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para sostener los cambios del nuevo comportamiento.

**METODOLOGIA (DESCRIPCION DE LA PROPUESTA DE INTERVENCION)**

<b>ETAPAS MODELO ADKAR</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MATERIALES- TIEMPO</b>
<b>CONCIENCIA</b>	Sensibilización	Comunicación (socializar los beneficios que se lograrían si se opta por el cambio)	<b>Gerentes</b> (capacitación específica del cargo) <b>Colaboradores</b> (manejo de finanzas y relaciones interpersonales)	<b>Tiempo:</b> Tres meses <b>Materiales:</b> -Auditorio -Micrófonos -Video beam -Sillas -Listas de asistencia
<b>DESEO</b>	Motivación intrínseca	Reconocimiento personal	Todos los colaboradores y gerentes	<b>Tiempo:</b> Durante la permanencia de cada colaborador o gerente. <b>Materiales:</b> - Computador -Impresora -Resma
<b>CONOCIMIENTO</b>	-Compartir el conocimiento aprendido. -Motivar a seguir aprendiendo.	-Mesa redonda -Reconocimiento personal	Todos los colaboradores y gerentes	<b>Tiempo:</b> Cada 3 meses Continuo. <b>Materiales:</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potencializar formación en nuevos temas.</li> <li>-Usar recursos tecnológicos.</li> <li>-Manejo oportuno de las finanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Líder por departamento (innovación)</li> <li>-Elaborar un panorama financiero de su vida actual.</li> </ul>	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditorio</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Computadores</li> <li>-Aplicaciones tecnológicas</li> </ul>
<b>CAPACIDAD- HABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poner en práctica lo aprendido</li> <li>-Fondo de ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Test de autoevaluación</li> <li>-Enseñar a otros</li> <li>-Juego de roles (problema-solución)</li> <li>-Mensualmente cada colaborador tendrá la oportunidad de ahorrar con la organización.</li> </ul>	Colaboradores y gerentes.	<b>Tiempo:</b> Cada seis meses  <b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Computador</li> <li>-Auditorio</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> </ul>
			Colaboradores	
<b>REFUERZO</b>	Retroalimentación	Seguimiento constante mediante un Software E-Learning LMS o sistema de gestión de aprendizaje	Colaboradores y gerentes	<b>Tiempo:</b> Cada seis meses  <b>Materiales:</b> Computador o Tablet

## **RESULTADOS**

De acuerdo con los objetivos planteados y respondiendo a la pregunta de investigación en primera instancia: El impacto que generaría un adecuado proceso de formación en la cadena de restaurantes Taco Bell es que le permitirá a los colaboradores enriquecer las capacidades y aptitudes, de forma que sean capaces de generar un mayor desarrollo profesional y personal, es decir, Taco Bell se adaptaría a los continuos cambios del mercado y del entorno favoreciendo la incorporación de nuevas tecnologías, así como nuevos sistemas de gestión y organización.

Lo anterior conllevaría a que Taco Bell disponga de trabajadores más cualificados y competitivos para el sostenimiento de la misma. También es importante mencionar que a través de la formación continua la empresa lograría transmitir cultura, valores y principios entre los mismos colaboradores, permitiendo la satisfacción tanto personal como profesional, de este modo evitando la rotación del personal y disminuyendo gastos para la empresa. Y con base a lo anterior, así mismo Taco Bell lograría ofrecer a los clientes un excelente servicio en cuanto a atención, calidad e innovación de los productos.

De acuerdo a los posibles resultados, Taco Bell interiorizaría la importancia del proceso de formación continua en la empresa, para así mantenerse en el mercado y ser competitiva.

## **DISCUSIONES**

De acuerdo al caso Taco Bell, se pudo evidenciar que desde sus inicios era una cadena de restaurantes que tuvo gran acogida debido a la variedad de alimentos que ofrecía, a través del tiempo su crecimiento e imposición de marca fue en aumento, sin embargo, uno de los mayores problemas internos que se evidencio fue la rotación del personal por falta de una adecuada capacitación. Según Alles (2008) la actividad de capacitación afianza el sentido de pertenencia y pertinencia e incrementa las habilidades y destrezas con lo que se logra una mayor satisfacción laboral, permanencia y reduce la rotación del personal.

Por tal razón, se vio la necesidad de implementar un programa de formación basado en el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, con el fin de asegurar el éxito individual y el de la organización.

## **CONCLUSIONES**

Este proyecto tuvo como propósito el fortalecimiento del proceso de formación de los colaboradores de la cadena de restaurantes Taco Bell, se concluye que en este caso no se realizaba el debido proceso en cuanto a la capacitación del personal, ya que no fortalecían las competencias requeridas para un puesto de trabajo, ocasionando insatisfacción laboral. Por tal motivo, fue necesario implementar con base al modelo ADKAR un proceso de cambio, mediante un programa que va enfocado a fortalecer las competencias y de esta manera dar respuesta a los objetivos planteados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2010) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, *Granica*.
- Alles, M. (2005) Desempeño por competencias. *Granica*.
- Alles, M. (2006) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, *Granica*.
- Alles, M. (2014) Capacitación y entrenamiento en la organización. *Educación*.
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*.
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. España. Editorial Club Universitario.
- Bustamante, M., Martínez, Á., Fandiño, A., y Fajardo, S. (2007). Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*.
- Catalano, A., Avolio, S., y Sladogna, M (2004) Competencia laboral diseño curricular basado en normas de competencia laboral. *Banco interamericano de Desarrollo*.
- Dorado, J. (2013) Formación y desarrollo: proceso de capacitación y desarrollo de competencia en la organización.
- Flores, R.; Abreu, J. y Badii (2008) Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicas. *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- González, M. (2006) La rotación de personal como un elemento laboral.

López, J. (2005) Planificar la formación con calidad. *WK educación*.

Milkovich, G. T. & J. W. Boudreau. 1994. Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. México. *Addison-Wesley Iberoamericana*.

Spencer, L., y Spencer, S. (1993). Competence at Work, *John Wiley and Sons*.

Zarazúa J. (2007) Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias.

