

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
UN PROYECTO DE CATERING**

REALIZADO POR:

Lic. Rafael Eduardo Coronel Mino

Mayo 2008

El proyecto de implantación de la Gestión del Talento Humano, orientado a un proyecto de catering, está basado en los 8 módulos estudiados en el presente diplomado, tratando de lograr orientar y operar dicho sistema para una empresa determinada.

Esto es gracias al análisis de las diferentes herramientas que se pueden aplicar en el reclutamiento, selección y contratación de personal que va a realizar tareas de servicio de alimentación, sea estos en ciudades y/o zonas periféricas.

Es fundamental que la empresa genere un ambiente positivo, con capacitación permanente y posibilidades de hacer una carrera, el personal debe retribuir lo que la empresa da para que esta pueda ser competitiva.

Introducción a la Gestión del Talento Humano para Catering

SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ALCANCE

Definir un sistema de selección de personal, documentado, para verificar que las actividades de catering para que cumplan con lo planeado y que determine la efectividad del sistema

2. DEFINICIONES

Personal de Catering, es aquel que está capacitado en un área específica, sea en la parte administrativa, bodega, cocina, limpieza, buscando la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la Seguridad Alimentaria.

3. RESPONSABILIDAD

Es Responsabilidad del Gerente de Catering y el Gerente de Talento Humano, tener los mecanismos necesarios para lograr un sistema adecuado en la selección y contratación de personal de Catering.

4. PROCEDIMIENTOS

4.1 Selección de personal

De acuerdo a la necesidad ocupacional de catering, el Gerente de Talento Humano procederá a realizar la selección de los candidatos postulantes programando una entrevista personal, confirmando los datos de la hoja de vida y certificados que evidencien la experiencia del candidato y validando la hoja de perfil de personal - Catering conforme a la posición a ocupar.

Se considera apto para desempeñar el cargo al personal que cumpla con por lo menos el 70% del puntaje. Quien no cumple con este valor, debe ser aprobado por el Gerente previa una entrevista verbal con el postulante.

En el caso de personal especializado como chefs, cocineros, panaderos y ayudantes de cocina serán evaluados en una entrevista verbal adicional por parte del un especialista en gastronomía para determinar el grado de conocimientos y el puntaje obtenido en la hoja de perfil.

Una vez seleccionado el personal y como requisito pre-ocupacional básico antes del proceso de contratación, el postulante deberá tener los siguientes documentos originales:

- Record Policial actualizado
- Cédula de ciudadanía
- Cédula Militar (actualizado)
- Papeleta de votación
- Carné del Seguro Social (IESS)

- Carné de manipulación de alimentos y/o Certificado de Salud Ocupacional
- Exámenes de laboratorio
 - Biometría Hemática
 - EMO
 - Coproparasitario
 - VDRL
 - RX del tórax
 - RX Columna Lumbar
 - EKG
- Vacunas
 - Tétanos
 - Tifoidea
 - Hepatitis AyB

4.1.1 Revisión Pre-ocupacional

El postulante deberá acercarse con todos los documentos y exámenes requeridos, para proceder a emitir la “Autorización de Control Médico Pre-ocupacional”, que es revisado y llenado por el Gerente de Talento Humano, para ser entregado al departamento médico de la empresa de catering, donde se revisará y evaluará al postulante. De no presentarse alguna novedad la hoja es firmada por el médico; calificando al postulante como Apto para contratación.

4.2 Contratación

El postulante seleccionado, una vez verificado el documento Preocupacional, pasa al proceso de contratación para lo cual se realiza el postulante ya ha sido evaluado y aprobado para pasar a integrarse al rol de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES DE CATERING

Posición: Administrador de Catering

OBJETIVO

Asegurar el óptimo funcionamiento de las labores de Catering en el proyecto, a través de la supervisión de todas las actividades administrativas y operativas propias del área, verificando que se cumplan las normativas y procedimientos para cada caso.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades necesarias para lograr una óptima implementación, manejo y sostenimiento del Sistema calidad, verificando que el cliente cuente con un servicio de alimentación seguro y posicionando a la compañía como líder en los servicios de Catering.
- Planificar, organizar y controlar las actividades del personal a su cargo, verificando su adecuado desempeño y reforzando actitudes de responsabilidad, honestidad y cumplimiento de estándares de calidad que satisfagan las expectativas del cliente
- Elaborar cronogramas de trabajo, optimizar las tareas y horas hombre, y llevar el registro diario de horas extras del personal.

- Supervisar directamente el manejo de Bodegas en cuanto a pedidos, ingresos, egresos e inventarios.
- , efectuar un adecuado y oportuno control de costos y plantear posibilidades de optimización para satisfacer al cliente, sin afectar las políticas contractuales.
- Organizar las labores diarias del personal, de acuerdo a los cronogramas de trabajo establecidos para cada caso, y verificar el cumplimiento de volúmenes de producción relacionados a la elaboración de menús.
- Planificar y/o ejecutar todas las actividades necesarias para cubrir los requerimientos operativos del Cliente, sobre la base de los parámetros contractuales acordados, así como elaborar y proporcionar los informes que el cliente requiera como reportes de comida, alojamiento, etc.
- Representar a la compañía frente al cliente, mantener buenas relaciones y llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente dentro de cada una de sus actividades asignadas.
- Reportar a sus superiores las faltas, incumplimientos y tareas críticas que se han suscitado dentro de cada una de sus actividades.

Bodeguero

OBJETIVO

Garantizar una correcta recepción, custodia y despacho de materiales, insumos y equipos, asegurando un estricto control de inventarios.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Verificar y cuantificar cantidades de producto requerido en el proyecto, para solicitar insumos a la Bodega matriz.
- Receptar mercadería de productos alimenticios y de limpieza que llegan desde bodega matriz, verificando previamente el estado y calidad de los mismos bajo las normativas de calidad, fechas de caducidad, control de temperaturas de cuartos fríos y congeladores.
- Almacenar cada producto recibido: cárnicos, secos, de limpieza o químicos en forma adecuada, emperchar aquellos que es factible hacerlo en los lugares correspondientes llevando el registro y codificación de cada producto, y en productos cárnicos controlar que no se mezclen los distintos tipos de carnes.
- Registrar en el Sistema de Bodegas todos los insumos y mercadería que llega al proyecto, y distribuir los productos a Cocina, Comedores etc.
- Mantener las guías de manejo de productos o fichas técnicas MSDS actualizadas y seguir sus procedimientos (uso de productos, grado de toxicidad, biodegradabilidad)
- Proporcionar información sobre costos diarios a fin de mantener actualizado el formato de control de costos.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente dentro de cada una de sus actividades asignadas.
- Reportar a sus superiores las faltas, incumplimientos y tareas críticas que se han suscitado dentro de cada una de sus actividades.

Posición:

Jefe de Cocina

OBJETIVO

Ejecutar las labores de producción de comidas de acuerdo al requerimiento contractual y estándares de calidad requeridos por el cliente

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Organizar las labores de producción en cocina y distribuir a los cocineros en actividades específicas.

- Cumplir con los requerimientos calidad (Procedimientos, Registros, Control de Calidad)

- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente dentro de cada una de sus actividades asignadas.

- Reportar a sus superiores las faltas, incumplimientos y tareas críticas que se han suscitado dentro de cada una de sus actividades.

Posición:

Cocinero

OBJETIVO

Cumplir con instrucciones de producción de comidas impartidas por el jefe de cocina, salvaguardando siempre parámetros de calidad y seguridad.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Cumplir a cabalidad y responsablemente con la preparación y producción de comidas asignadas a su cargo por el Responsable de Cocina.
- Verificar el normal abastecimiento de comidas a comedor.
- Cumplir con los requerimientos de sistemas de calidad (Procedimientos, registros, control de calidad).
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente dentro de cada una de sus actividades asignadas.
- Reportar a sus superiores las faltas, incumplimientos y tareas críticas que se han suscitado dentro de cada una de sus actividades.

Posición: Panadero Pastelero

OBJETIVO

Cumplir con instrucciones de producción de panadería y repostería impartidas por el Responsable de Cocina, salvaguardando siempre parámetros de calidad y seguridad.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Cumplir a cabalidad y responsablemente con la preparación y producción de panadería y repostería asignada a su cargo por el Responsable de Cocina.
- Verificar el normal abastecimiento de panadería y repostería a comedor.
- Cumplir con los requerimientos de sistemas de calidad (Procedimientos, registros, control de calidad)

- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente dentro de cada una de sus actividades asignadas.
- Reportar a sus superiores las faltas, incumplimientos y tareas críticas que se han suscitado dentro de cada una de sus actividades.

Posición:

Ayudante de Cocina

OBJETIVO

Cumplir con los requerimientos del Cocinero y/o del Responsable de Cocina relacionados a producción y preparación de comidas, así como con las normativas que competen a su cargo.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Coordinar con el Cocinero y/o con el Responsable de Cocina y ejecutar actividades de producción y preparación de comidas asignadas a su cargo.
- Cumplir con los requerimientos del sistema de calidad (Procedimientos, registros control de calidad)
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente que determine el departamento de EHS

Posición: Salonero

OBJETIVO

Brindar un óptimo servicio al cliente en el servicio de comidas y cumplir con los requerimientos del Sistema de calidad.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Coordinar con el Administrador el abastecimiento de comida al área de comedor.
- Atender al cliente en el servicio de comedor mostrando don de gentes y amabilidad.
- Mantener una perfecta presentación e higiene personal.
- Cumplir con los requerimientos (Procedimientos , registros control de calidad)
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente que determine el departamento de EHS.

Posición: Posillero

OBJETIVO

Realizar la limpieza del área de cocina y lavar la vajilla, utilería de cocina y bodega.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Lavar ollas y vajilla.
- Limpiar la cocina de manera eficiente y permanente.
- Realizar otras actividades propias del área que le sean encomendadas.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente que determine el departamento de EHS.
- CAPACITACIÓN

1.- ALCANCE

Este procedimiento cubre la capacitación a todos los empleados de Catering. Se procurará realizar capacitación profesional o técnica en áreas específicas sobre los procedimientos establecidos Y relacionados con muestreo, panadería, gastronomía, calibración, manejo de equipos, químicos, etc. para motivar un mejor servicio a los clientes.

2. DEFINICIONES

No Aplica

3. RESPONSABILIDADES

El responsable del sistema de calidad en conjunto con el Gerente de Talento Humano serán los responsables de elaborar e implantar este procedimiento, así como

de generar el programa de capacitación y de identificar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad.

El Gerente General de Catering revisará el procedimiento y el Programa de Entrenamiento para su aprobación.

4. PROCEDIMIENTO

4.1 IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades de entrenamiento del personal de Catering son establecidas en base a las exigencias del cliente, evaluación de los indicadores de satisfacción del cliente, indicadores de mejora continua.

4.2 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

- a) Se desarrollará un Programa de Capacitación General, el cual incluirá programas específicos de Calibración de equipos, gastronomía, Normas de calidad y procedimientos de muestreo, de acuerdo a las prioridades establecidas por la los sistemas de calidad.
- b) Los cursos serán dictados por profesionales con formación técnica en las áreas de calidad, calibración de equipos, gastronomía y de procesamiento relacionados con las actividades del Catering.

4.2 DOCUMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Todos los respaldos de la capacitación recibida por el personal de Catering, serán registrada en los archivos individuales y en la carpeta embretada como CAPACITACION, además se cuenta con la matriz de que se actualiza de forma electrónica.

4.3 COMPETENCIA

- a) Todos los empleados de catering, personal técnico y profesionales subcontratados, son evaluados de acuerdo a su rendimiento y desempeño en cada proyecto en base al cumplimiento del trabajo y objetivos, la evaluación se la realizará una vez que ha terminado el servicio al cliente sobre una escala de 100 puntos, siendo aceptable un mínimo de 70.

- b) Para llevar a cabo este proceso de evaluación, se utilizará el formato de Control de Desempeño Personal catering, que se encuentra archivado en la base de datos de la en la carpeta de Capacitación.

BASE PARA FUNDAMENTAR EL PROYECTO

AMBIENTE SOCIAL, POLÍTICO, ECONÓMICO Y TENDENCIAS

La exclusión del mercado de trabajo y el menoscabo del salario obrero son dos fenómenos cruciales del acontecer laboral latinoamericano que ganan importancia a partir de la década de los ochenta en Latinoamérica. Lo que no es casual si asumimos que el ámbito del trabajo no sólo es el eje ordenador de la vida social, sino que es ante todo, el ámbito privilegiado de reestructuración del capital. Durante los noventa, el uso menos intensivo de mano de obra que trajo la renovación tecnológica de la planta productiva y el espacio económico a favor del sector terciario, ampliaron la diferencia salarial entre los diferentes estratos de la población ocupada y declinaron los indicadores sobre la calidad del empleo disponible: salarios, prestaciones, estabilidad, etc. Ante la competencia en condiciones de apertura, la empresa –incluida la de gran tamaño– se inclina más por el recorte de prerrogativas laborales monetarias y en especie, la contratación de personal por tiempo determinado y bajos salarios que en el aumento de la productividad como estrategia. Mi impresión es que el proceso de rehabilitación por el que atraviesa desde hace tres décadas el capitalismo mundial, ha encontrado en la tecnología un

recurso crítico para resolver algunas tendencias críticas del sistema, pero además ha encontrado en la alteración de los mecanismos que regulan la distribución del producto social entre clases una vía prometedora en ese mismo objetivo. Existen algunas versiones sobre el sentido de los cambios por ejemplo que la mayor parte del empleo nuevo, se concentra en actividades informales, contribuyendo de esta manera al empleo global. Aquí coexisten microempresas que logran aprovechar las nuevas oportunidades –frecuentemente articulándose con entidades más grandes y las típicas actividades de sobre vivencia que dependen del "goteo" de los ingresos generados en el sector formal y otra son los empleos formales en donde se registra la creación de empleo de alta productividad y bien remunerado para personal con altos niveles de calificación, y puestos de bajo nivel de productividad e ingresos. En estudios realizados, se resalta la precariedad del empleo ofertado y a las empresas que están propensas a generar puestos de trabajo mediocre en lo que se refiere a ingresos y que no satisfacen las necesidades del trabajador, y esto ocurre tanto al margen de la ley como con el apoyo institucional. La precariedad se manifiesta como: trabajos sin prestaciones sociales en salud, vivienda, días de descanso o vacaciones, etc.; en que no se respetan jornadas, horas extras, edad e incapacidad; los trabajadores no reciben utilidades, aguinaldos o primas periódicas de vacaciones; el trabajador no puede ejercer sus derechos de libre expresión, asociación y de representación de sus intereses; Empleos en los que no hay certeza de permanencia ni condiciones de seguridad e higiene que protejan su integridad física; ingresos por debajo del nivel de calificación (subempleo); retraso en el pago de salarios. Pero la precariedad como fenómeno laboral es más que el empleo precario, pues atañe sobre todo a las condiciones de vida del obrero y su familia, y en ese espacio a la producción de la mercancía con la que se inserta en el ciclo económico. De lo anterior, flexibilidad y la condición precaria son dos momentos sucesivos de un ambiente laboral de mayor sometimiento del trabajo al capital, directa e indirectamente. Pues es claro que el manejo y contratación flexible del factor trabajo y la propagación del empleo precario reporta muchas ventajas al capital:

En este sentido, la flexibilidad de las instituciones laborales significa la posibilidad real –legal o no- de disponer del trabajador, su energía, tiempo, facultades como mejor convenga al empleador; incluso por la vía del aumento de la jornada laboral o reducción del salario en un mismo lapso, que no es otra cosa sino recurrir al plus

valor absoluto como en el despuntar del capitalismo. Y ésta, que como otras circunstancias, se ostenta como ventaja comparativa regional es una circunstancia políticamente construida.

COMPORTAMIENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. El comportamiento organizacional, tiene varios objetivos. Estos son:

- Describir como se comportan las personas en condiciones distintas. Esto hace que los administradores se puedan comunicar con facilidad.
- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores interesados, en el porqué del comportamiento de sus empleados, aprenderán a
 Sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados, así los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles no, de modo que sea posible emprender acciones preventivas.
- Controlar, al menos en parte, ya que los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

Cabe mencionar que los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicio. Es importante decir que también existen retos y oportunidades del comportamiento organizacional que el administrador puede aplicar como:

Respuesta a la globalización. El mundo ha cambiado y se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas, comprender sus culturas, como los han formado, y adaptar el estilo de administración a esas diferencias.

Manejo de la diversidad laboral...- Algo muy importante y más difícil de llevar, es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas., en términos de género, raza y origen étnico, incapacitados, homosexuales, lesbianas y ancianos. De esta manera, las personas que administren una Empresa deberán cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer las diferencias.

Mejoramiento de la calidad y la productividad.- Los administradores para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad (satisfacción de los clientes); y reingeniería de procesos (como se debe hacer el trabajo y cómo estructurar la organización si se comienza desde cero).

Mejoramiento del servicio a los clientes.- La administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, enseñando a los empleados a ser amables y corteses, Accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

Facultar al personal...- La administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, asumiendo la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes.

Enfrentamiento de la “temporalidad”. -Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales.

Estímulo de la innovación y el cambio. Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio, es decir mantener flexibilidad, mejorando constantemente la calidad de los productos y servicios innovadores.

Mejoramiento de la conducta ética.-. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas.

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido desde los años 80 hasta el día de hoy, tema de marcado interés dejando de ser un elemento periférico para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. Para empezar, el Director General debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. El papel de un dirigente en su labor de dar forma y alineación al sistema de valores y a las aspiraciones de la cultura, son:

LIDERAZGO (Visión, Iniciativa, Perspicacia, Energía, Emprendedor, Magnetismo).

ASPIRACIONES (Misión, Metas u objetivos, Prioridades, Estrategias)

SISTEMAS DE VALORES (Filosofías, Ideología, Creencias, Valores, Políticas).

La organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia.

En un clima organizacional, una persona asiste a un trabajo, y lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que

sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. A continuación detallo, algunos de los principales climas que se pueden encontrar en una organización:

Desvinculación Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

Obstaculización Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Espíritu Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad. Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Empuje Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.

Consideración Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización

Cordialidad El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia de errores El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar

Otra cosa importante que hay que resaltar es que los gerentes deben seguir pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar, como dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos (división del trabajo); Combinar las tareas en forma lógica y eficiente (departa mentalización); Especificar quien depende de quien en la organización (jerarquía); y Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración(coordinación).

Hablando de la eficacia organizacional, podemos decir que toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, llenos de retos, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. Como conclusión, se puede decir que ambos términos son de relevada importancia y práctica

De todas las organizaciones.

GESTIÓN DE APRENDIZAJE -EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus

funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y Entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos
Habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

En la mayoría de las organizaciones, el Gerente es la persona que más responsabilidad tiene, sobre el desempeño de sus subordinados y de su evaluación, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal. En otras organizaciones, permiten que el mismo empleado, sea quien responda por su desempeño y realice su auto evaluación, tomando en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la Empresa.

Lo más común y tradicionalista hasta el día de hoy y que se está dejando de practicar, es la evaluación del personal a través del Departamento de Recursos Humanos o de personal, que es quien responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la empresa. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o

programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Recursos Humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad, además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de Trabajo: Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo, como las técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.

Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Tiene nuevas ideas, y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.

Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y fija objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción, además se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Control de costos. Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio, devolviendo el material no utilizado al almacén, utiliza prudentemente los recursos, etc.

Relaciones con los compañeros: Mantiene comunicación constante con sus compañeros de trabajo, suministrándoles información en el momento apropiado, ofreciendo ayuda en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor: Es responsable al mantener al supervisor informado del progreso del trabajo, transmitiendo la información oportunamente, y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relaciones con el Público: Mantiene una buena relación con los clientes, proveedores, etc.; llevando de manera ética el negocio de la Empresa.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Es capaz de dirigir a los subordinados en sus funciones para obtener resultados favorables, a más de que se preocupa y es sensible a los problemas de los empleados, tratando de encontrar soluciones.

Responsabilidades: Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo, además colabora con los demás sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, sexo, edad o minusvalías.

NUEVOS MÉTODOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es el proceso usado para contratar o promover individuos. Aunque el término puede ser aplicado a todos los aspectos del proceso (reclutamiento, selección, contratación, etc.) el significado más común se enfoca en la selección de los trabajadores. El mercado laboral cada vez más cambiante y competitivo, exige en los candidatos a un puesto de trabajo, no sólo una buena formación teórica, adquirida en su paso por las aulas universitarias, sino una serie de habilidades y competencias adicionales.

En este sentido los procesos de selección no pueden ceñirse meramente a la comprobación de conocimientos profesionales, con las herramientas clásicas de selección, tales como el currículum vitae y el expediente académico, ni siquiera son suficientes los conocidos test de inteligencia por sí mismos para cubrir las necesidades de selección. Se hace necesaria la utilización de nuevos métodos.

Algo importante y que debemos recordar es el mayor recurso de todos; el factor humano. Así pues, las políticas de recursos humanos deben dirigir sus esfuerzos a potenciar y desarrollar aquellas competencias laborales que favorezcan el desempeño laboral. Por ello, junto a una sólida formación, cada vez más, son determinantes en la elección del candidato otras cualidades como: el trabajo en equipo; aquella habilidad para participar como un miembro más, desempeñando un rol determinado no permanente, que facilita el buen desempeño; habilidad comunicativa; se demandan buenos comunicadores que se desenvuelvan con soltura, que puedan tratar con todo tipo de clientes, e iniciar nuevos contactos que redunden en beneficio de la empresa. Dinamismo para mantener altos niveles de actividad; experiencia. Cada vez son más las empresas que valoran la experiencia pre-profesional de los candidatos. Habilidad personal de auto-motivarse y valorar el trabajo en su justa medida no como un mero justificante económico; flexibilidad; aprendizaje continuo y cambio de tareas constante; liderazgo, dotes de mando; utilización de los rasgos propios más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo; iniciativa y capacidad resolutoria; capacidad

crítica, autocrítica; y habilidad para evaluar y tomar decisiones tanto propias como externas desde un punto de vista racional.

En conclusión y partiendo de estos factores podemos afirmar que en la actualidad, en una nueva época en la que el trabajador se ve obligado a ajustar y actualizar sus conocimientos continuamente, los aspectos más valorados en una entrevista de trabajo no son tanto los conocimientos sobre una determinada área sino aquellas habilidades o competencias imprescindibles para desempeñar cualquier actividad.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como sustitución de otros sistemas más tradicionales y lo han convertido en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, etc., configurando, eso sí, cada una de ellas su propio sistema de Gestión por Competencias, además los han usado como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización

Del aporte humano a la competitividad organizacional.

El enfoque de competencias en el sistema de gestión de recursos humanos facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el Análisis Funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias clave (conductismo) requeridas.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación entre la gerencia y los

colaboradores y en suma, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

Cabe mencionar que es importante saber que son las competencias, en cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Sin duda, muchas organizaciones, los gerentes, directores o líderes de equipos, en su afán por ser cada vez más competitivas y eficientes, se han enfocado en crear, desarrollar y gestionar los llamados Equipos de Alto Desempeño. La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas. Los equipos de alto desempeño trascienden las estructuras organizacionales, se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones. Rompen con jerarquías y establecen la propia como estándar en la organización. Así mismo integran el desempeño y el aprendizaje. Logran un balance entre las exigencias de corto y largo plazo. En una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva. El rol del líder de estos equipos es difícil de identificar porque su conducción requiere la madurez suficiente para no intentar acaparar la atención y permitir que cada miembro se sienta responsable absoluto de su desempeño sin perder la brújula del compromiso colectivo tácito. Un equipo de estrellas requiere forzosamente un líder estrella quien debe tener la ACTITUD para reconocer las expectativas de sus colaboradores y

colocarlas en un escalafón más alto; estar convencido de que las personas pueden mejorar su desempeño, independientemente de que tan alto esté; y siempre tendrán la disposición de ayudar y dialogar de forma constante con sus colaboradores. También debe tener HABILIDAD de establecer relaciones de confianza; escuchar el doble de lo que habla; y retroalimentar igualmente un trabajo extraordinario que uno malo, sin herir sentimientos o destruir la motivación. En resumen, el Líder de equipos de Alto Desempeño, además de buscar el éxito de manera apasionada y de estar en constante movimiento en búsqueda de mejores oportunidades para él y su empresa, procura que sus colaboradores mejoren su desempeño de forma permanente, se coloquen metas cada vez más altas, y se sientan satisfechos de sí mismos al alcanzarlas.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Anexos de normas de sistemas de calidad aplicables.

CONCLUSIONES

El estudio profundizado de un sistema orientado a la selección adecuada de personal que va a realizar funciones específicas, en este caso en un proyecto de catering, requiere de herramientas adecuadas para que este personal sea lo más idóneo para el cumplimiento de sus labores, logrando una satisfacción personal, institucional y del cliente factor de este proyecto.

RECOMENDACIONES

Actualizar continuamente los conocimientos y fundamentos de la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en las empresas, para lograr una sinergia entre fuerza laboral y empresa.

Buscar herramientas adecuadas que mejoren la calidad de vida del personal que da lo mejor de su profesión para que una empresa pueda crecer y ubicarse en niveles competitivos, conocer e implantar normas de calidad.

