

REQUERIMIENTOS DE TRABAJO Y COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS ALIMENTARIOS

Carlos Antonio Baldovino Montiel
Carlos.baldovino00@usc.edu.co

Uriel Pineda Zapata
uriel.pineda00@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial

Resumen

El papel del talento humano en las empresas para el logro de resultados de éxito en cualquier proceso, se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencias, de aquí la importancia de siempre contar en los equipos de trabajo con personas aptas y capacitadas que faciliten obtener desarrollo y fortalecimiento organizacional. De acuerdo con lo anterior el propósito de este estudio es analizar los requerimientos y competencias laborales que se requieren para mejorar el nivel de servicios, en una empresa del sector alimentario, de carácter multinacional, en la sede de la ciudad de Cali-Colombia. Debido a la falta de claridad en los requisitos para los cargos y no tener establecidas las competencias laborales, se presentaba una inadecuada selección de personal, altos porcentajes de rotación, altos costos de capacitación, bajos niveles de productividad, bajas en los niveles de servicio al cliente, y afectación a indicadores relacionadas con los procesos de ventas y servicio. Siguiendo la metodología de estudio de casos, se realizó una descripción detallada de los cargos y procesos, a la par de revisión de literatura especializada, buscando aclarar la problemática de la empresa. Luego, se diseñaron los instrumentos para la recolección de información, se definieron los requerimientos de trabajo y competencias laborales de los cargos operativos para los procesos de gestión humana y de prestación de servicio, todo esto por medio de la aplicación de técnicas de ingeniería industrial y mediante la elaboración de un manual de responsabilidades que permita establecer un sistema de evaluación del desempeño del personal. Para alcanzar el propósito del estudio, este documento presenta la siguiente estructura: revisión de literatura, diseño del estudio, descripción del caso, resultados y discusión, y conclusiones.

Palabras claves: servicios alimentarios, competencias laborales, requerimientos de trabajo, modelo SCANS, modelo OIT CINTERFOR.

Abstract

The role of human talent in companies to achieve successful results in any process, focuses on aspects of attitude, performance and skills, hence the importance of always having qualified and trained people in the work teams that facilitate organizational development and strengthening. In accordance with the above, the purpose of this study is to analyze the labor requirements and competencies that are required to improve the level of services, in a company in the food sector, multinational character, in the headquarters of the city of Cali-Colombia. Due to the lack of clarity in the requirements for the positions and not having established labor competencies, there was an inadequate selection of personnel, high turnover rates, high training costs, low levels of productivity, low levels of customers service, and impact on indicators related to sales and service processes. Following the case study methodology, a detailed description of the charges and processes was made, along with a review of specialized literature, seeking to clarify the company's problems. Then, the instruments for the collection of information were designed, the work requirements and labor competencies of the operational positions for the human management and service delivery processes were defined, all this through the application of industrial engineering techniques and through the elaboration of a manual of responsibilities that allowed to establish a system of evaluation of the performance of the personnel. To achieve the purpose of the study, this document presents the following structure: literature review, study design, case description, results and discussion, and conclusions.

Keywords: Food services, labor skills, work requirements, SCANS model, OIT CINTERFOR model.

1. INTRODUCCIÓN

El papel del talento humano en las empresas para el logro de resultados de éxito en cualquier proceso, se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencias, de aquí la importancia de siempre contar en los equipos de trabajo con personas aptas y capacitadas que faciliten obtener desarrollo y fortalecimiento organizacional. El hecho de no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la compañía, genera todo tipo de problemas que van desde defraudaciones hasta pérdida de clientes por mala atención (Robbins, S. & A. Judge T, 2009). Aunque las empresas inviertan en nuevas tecnologías o implementen nuevas prácticas organizacionales, a menos que los empleados hagan un uso eficiente de estos elementos, la empresa no verá altos niveles de rentabilidad de sus inversiones. La evidencia sugiere que solo los trabajadores calificados pueden hacer un buen uso de estas nuevas tecnologías o aprovechar al máximo la implementación de nuevas prácticas laborales organizacionales. (Cozzarin & Percival, 2010)

De acuerdo con lo anterior el propósito de este estudio es analizar los requerimientos y competencias laborales que se requieren para mejorar el nivel de servicios, en una empresa del sector alimentario, de carácter multinacional, en la sede de la ciudad de Cali-Colombia. Debido a la falta de claridad en los requisitos para los cargos y no tener establecidas las competencias laborales, se presentaba una inadecuada selección de personal, altos porcentajes de rotación, altos costos de capacitación, bajos niveles de productividad, bajas en los niveles de servicio al cliente, y afectación a indicadores relacionadas con los procesos de ventas y servicio. El indicador de rotación de personal a 2019, era del 49.05 % en la zona del Valle del Cauca, superior al porcentaje de rotación nacional que era del 43.5 %. El indicador de satisfacción del cliente desde enero de 2019 hasta agosto de 2019 era del 67%, teniendo en cuenta que la meta de satisfacción del cliente es ≥ 90 %, según datos estadísticos generados por la empresa.

La alta rotación de empleados se ha convertido en un problema importante para muchas empresas. Teniendo un impacto severo en los negocios generando gastos adicionales, pérdida de ingresos e impactando negativamente la moral de otros empleados. Todos estos efectos sirven como motivadores para que las empresas trabajen para reducir la tasa de rotación. (Kalugina & Shvydun, 2014)

Siguiendo la metodología de estudio de casos, se realizó una descripción detallada de los cargos y procesos, a la par de revisión de literatura especializada, buscando aclarar la problemática de la empresa. Luego, se diseñaron los instrumentos para la recolección de información, se definieron los requerimientos de trabajo y competencias laborales de los cargos operativos para los procesos de gestión humana y de prestación de servicio, todo esto por medio de la aplicación de técnicas de ingeniería industrial y mediante la elaboración de un manual de responsabilidades que permita establecer un sistema de evaluación del desempeño del personal. La etapa final corresponde a la socialización de este trabajo con personal de directivo de la empresa y comunidad académica.

Para alcanzar el propósito del estudio, este documento presenta la siguiente estructura: revisión de literatura, diseño del estudio, descripción del caso, resultados y discusión, y conclusiones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

A continuación, se explican los términos más relevantes relacionados con la planificación de los puestos de trabajo y las variables que intervienen en el análisis de los mismos, con el objetivo de contextualizar las ideas y significados propios del tema de estudio.

Proceso: se precisa como una serie de actividades secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el cual se agrega valor a un insumo y contribuye a la satisfacción de una necesidad. “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (ISO 9000, 2000)

Macroproceso: proceso global, de gran alcance que normalmente suele atravesar las limitaciones de una unidad o área de trabajo.

Diagrama de flujo: también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. (Benjamin & Fincowsky, 2009)

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera. (Chiavenato, 2007)

Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional). (Chiavenato, 2007)

Análisis de puesto de trabajo: se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos de trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. (Fernández Ríos, 1995)

Según Chiavenato (2007) el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto.

1. **Requisitos intelectuales:** comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.
2. **Requisitos físicos:** comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física requerida.
3. **Responsabilidades adquiridas:** consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.
4. **Condiciones de trabajo:** comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones, evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes: ambiente de trabajo y riesgos de trabajo (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales).

Descripción de puestos de trabajo: es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe. (Fernández Ríos, 1995)

Los primeros trabajos de investigación relacionados con las competencias laborales fueron desarrollados en los años de 1970 por David McClelland, quien se enfocó en identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo.

McClelland (1976) define las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Estas características subyacentes serían el resultado de la suma de:

- * Capacidades cognitivas: aptitudes
- * Rasgos de personalidad
- * Tendencias de conducta: actitudes
- * Y conocimientos adquiridos (teóricos y experienciales)

Marelli (1999) define las competencias laborales como una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo.

A continuación, se definen tres tipos de competencias según (Mertens, 1997)

Las competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Las competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Las competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Se tomara como base el modelo de competencias referenciado por Pineda Zapata & et al. (2012), de la Secretary of Labor's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS, por sus siglas en inglés) en el informe llamado “What Work Requires of Schools”, el cual servirá para establecer las competencias necesarias de los cargos en este estudio:

Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio al cliente, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

Comprensión sistèmica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnològico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Las competencias laborales en servicio al cliente se deben entender como una estrategia en la que todas las áreas están directa o indirectamente comprometidas con los clientes, ello se facilita si todos y cada uno de los procesos se enfocan al logro de los resultados misionales y a que las personas que conforman la organización interioricen una vocación legítima hacia el servicio y se comprometan directamente con los resultados de la empresa. (Sanabria, Lucero, Pulido, & Humberto, 2012) Las competencias en “Servicio al Cliente”, están conformadas por atributos personales que se pueden asumir como factores de personalidad que integren el respeto, la tolerancia, la adaptabilidad, recursividad, destreza y sensibilidad social, persuasión, habilidades de comunicación y escucha entre otras. (Cabarcos Novàs, 2006)

Para complementar el modelo de competencias establecido por (SCANS, 1992), se tiene en cuenta para el análisis de competencias en este estudio, las desarrolladas por (Sanabria, Lucero, Pulido, & Humberto, 2012), quienes en la realización de su trabajo establecieron un modelo de competencias enfocado en el servicio al cliente, tomando como referencia la OIT- CINTERFOR. A continuación se muestran las 10 competencias más relevantes en las tareas de atención y servicio al cliente: comunicación interpersonal, solución de problemas, solución de conflictos, manejo de situaciones emocionales, trabajo en equipo, mejoramiento continuo, orientación al logro, enfoque al cliente, adaptación al cambio y relaciones interpersonales.

3. DISEÑO DEL CASO DE ESTUDIO

El estudio se realizó a través de las siguientes etapas

- 3.1 Identificación de la operación de la empresa:** Inicialmente; para conocer la estructura general de los procesos de la empresa y la forma de funcionamiento, se levantó el Diagrama SIPOC por sus siglas en inglés (Supplier, inputs, process, outputs, customers). ([Véase anexo 1](#))
- 3.2 Descripción de procesos:** Luego, mediante técnicas de la gestión por procesos se utilizó la herramienta Bizagi Modeler para realizar la diagramación del proceso operativo y de gestión humana de la empresa, con el propósito de analizar y obtener una descripción asertiva de lo que se hace y quien lo hace.
- 3.3 Análisis de los procesos:** Por medio de la técnica del interrogatorio de la ingeniería de métodos referenciada por (Kanawaty, 1996) (ver tabla 1), se realizó un análisis y un cuestionamiento a fondo de cada una de las actividades del proceso operativo y de gestión humana, con el fin encontrar mejores formas de llevarlos a cabo.

Tabla 1

<u>TIPO</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>RESPUESTA</u>
<u>ACTIVIDAD:</u>		
PREGUNTAS PRELIMINARES	¿Qué se hace?	
	¿Por qué se hace?	
	¿Dónde se hace?	
	¿Por qué se hace allí?	
	¿Cuándo se hace?	
	¿Por qué se hace en ese momento?	
	¿Quién lo hace?	
	¿Por qué lo hace esa persona?	
	¿Cómo se hace?	
PREGUNTAS DE FONDO	¿Qué otra cosa podría hacerse?	
	¿Qué debería hacerse?	
	¿En que otro lugar podría hacerse?	
	¿Dónde debería hacerse?	
	¿Cuándo podría hacerse?	
	¿Cuándo debería hacerse?	
	¿Qué otra persona podría hacerlo?	
	¿Quién podría hacerlo?	
	¿De qué otro modo podría hacerse?	
¿Cómo debería hacerse?		

3.4 **Análisis de los cargos:** Para la definición de los cargos se usaron dos tipos de formularios. Uno para el análisis de los puestos de trabajo ([véase anexo 2](#)) y otro para definir las responsabilidades y competencias requeridas ([véase anexo 3](#)). Estos formularios, fueron tomados de modelos validados en la gestión empresarial, en el campo de la ingeniería de métodos y gestión por procesos, y adaptados para la organización objeto de estudio.

Estructura de los formularios

Al formulario de análisis de puestos, lo componen la siguiente información y variables: importancia y propósito del cargo en la empresa, responsabilidades básicas, descripción de tareas indicando su grado de necesidad y frecuencia de realización; tipo de información que maneja el cargo y quién la provee, resultados esperados de acuerdo a las tareas realizadas, los requisitos del puesto haciendo referencia a formación académica, conocimientos y habilidades necesarias, las condiciones ambientales, riesgos profesionales a los que se encuentra expuesto quien desempeñe el cargo, responsabilidades y análisis de competencias generales y técnicas.

En el formulario denominado “Manual de Funciones” utilizado para definir los cargos con responsabilidades y competencias se especifican las siguientes variables: identificación del empleo, propósito principal del cargo, descripción de funciones esenciales, educación formación y experiencia, habilidades y destrezas, responsabilidades, relaciones y contactos, autoridad y toma de decisiones, competencias del cargo y condiciones de salud ocupacional.

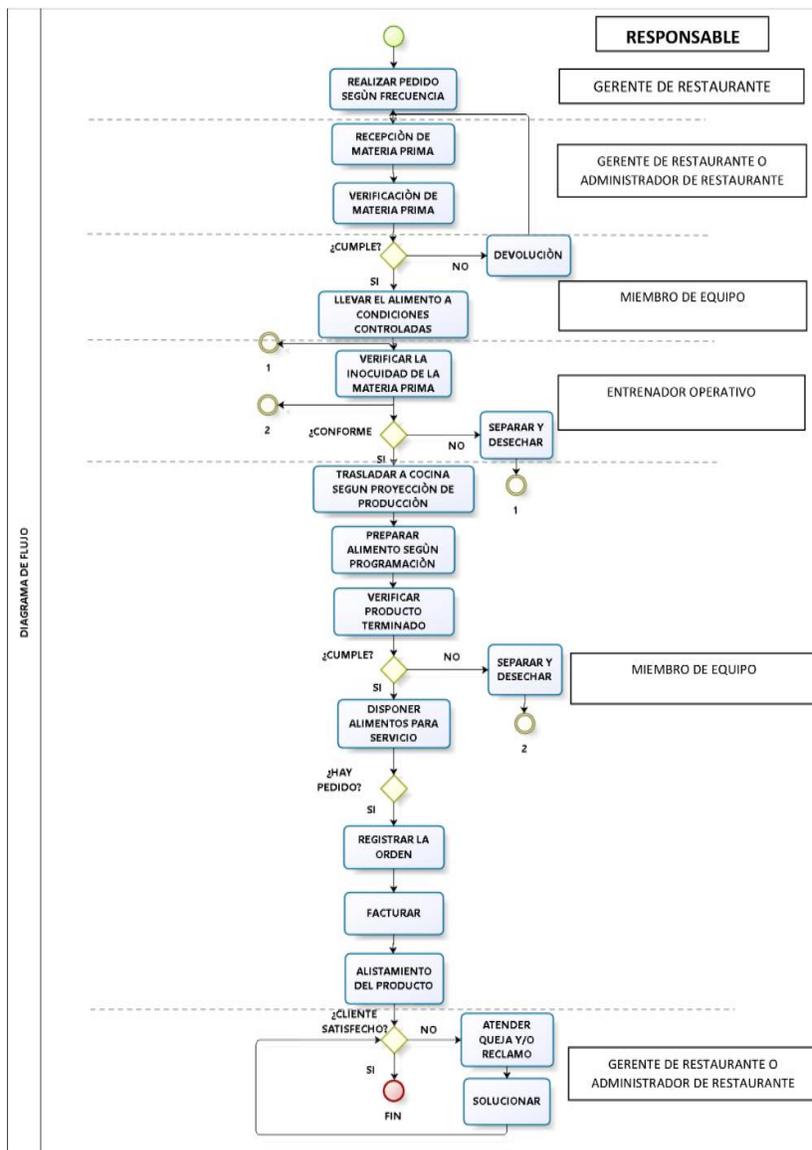
4 DESCRIPCIÓN DEL CASO

Con el fin de describir la situación actual de los procesos y generar propuestas de mejora en sus actividades, se procede a explicar los desarrollos de cada etapa descrita en el diseño del estudio.

4.1 Identificación de la operación del negocio. Se identifica la interacción de los actores principales de la operación del restaurante y sus principales elementos para cumplir con la entrega del servicio, a través del diagrama SIPOC. [\(Véase anexo 1\)](#)

4.2 Descripción de los procesos: a través de la diagramación de los procesos, se identifican las actividades que componen el proceso operativo y de gestión humana, con el fin de analizar y poder generar propuestas de mejora.

Diagrama de flujo – proceso operativo



*Miembro de equipo es un cargo operativo que puede tener diversas funciones tales como: cajero, back up, ensamblador, patinador, apanador, salonero.

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

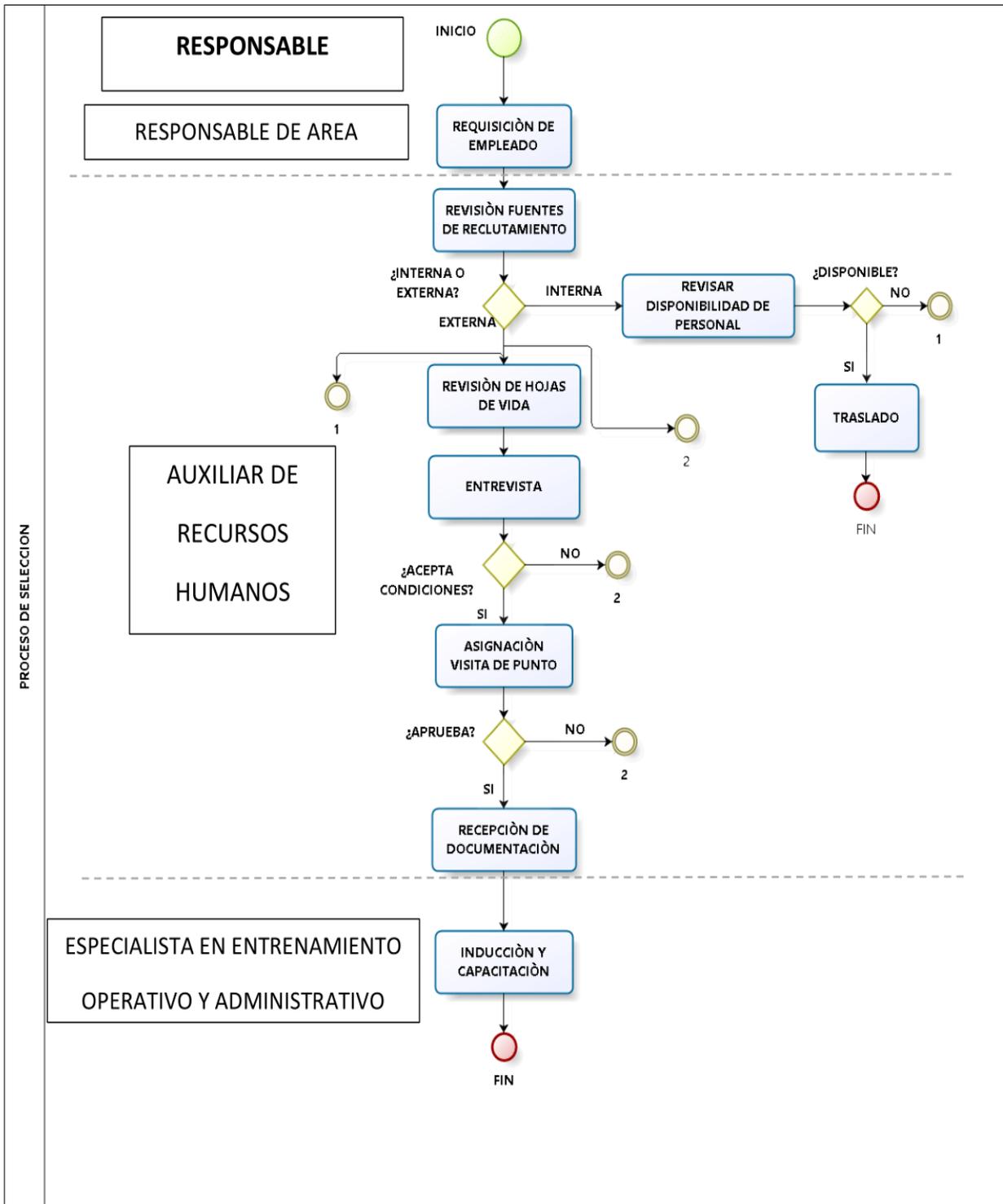


Diagrama de flujo – proceso de gestión humana

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

4.3 Análisis de los procesos

Se presenta el análisis de las actividades del proceso operativo y de gestión humana realizado a través de la técnica del interrogatorio. Logrando detectar diversas oportunidades de mejora, haciendo énfasis en este caso en las de gestión humana.

Análisis del proceso operativo

En este análisis se encontraron oportunidades de mejora en las siguientes actividades: realizar pedido según frecuencia, recepción de materia prima, verificación de materia prima, preparar alimento según programación, verificar producto terminado, disponer alimentos para servicio y registrar la orden.

Análisis del proceso de gestión humana

En el proceso de selección de personal se encontró que las siguientes actividades presentan deficiencias y merecen ser intervenidas por la empresa: la requisición de empleado, la revisión de hojas de vida, la entrevista, y la asignación de visita de punto.

4.4 Analisis de los cargos

Para la elaboración de los manuales, inicialmente se realizó el análisis de los puestos de trabajo. Para este análisis se observaron y se encuestaron dos (2) empleados para el cargo de miembro de equipo y un empleado para el cargo de Gerente de restaurante. En el proceso de análisis se realizó una evaluación de las competencias laborales que se consideraron necesarias para la ejecución de las funciones de los cargos, tomando como base los modelos de competencias referenciados en la revisión de literatura. Los empleados que colaboraron para el diligenciamiento de este formulario, eran empleados de buen desempeño laboral, con más de 4 años de experiencia en la empresa, por lo que permitió obtener información de calidad, la cual fue validada por el Gerente de zona de la empresa perteneciente a la región Cali – Valle. La información recolectada a través del formulario de análisis de puestos de trabajo, fue trasladada al formulario de manual de funciones, arrojando como resultado el manual de funciones del cargo miembro de equipo y el manual de funciones del cargo gerente de restaurante. A continuación, se detallan las competencias generales y técnicas que se establecieron para los dos cargos evaluados.

Cargo Gerente de restaurante

Competencias generales: adaptación al cambio, autocontrol, comunicación interpersonal, capacidad de aprendizaje, delegación, dinamismo, enfoque al cliente, iniciativa, integridad, manejo de situaciones emocionales, mejoramiento continuo, negociación y conciliación, orientación al logro, planificación y organización, persuasión, relaciones interpersonales, solución de conflictos, solución de problemas, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, toma de decisiones.

Competencias técnicas: razonamiento numérico, manejo de equipos de información y comunicación, liderazgo, capacidad analítica y manejo de datos, visión estratégica.

Cargo Miembro de equipo

Competencias generales: adaptación al cambio, capacidad de aprendizaje, comunicación interpersonal, dinamismo, enfoque al cliente, flexibilidad, iniciativa, integridad, manejo de situaciones emocionales, mejoramiento continuo, orientación al logro, planificación y organización, relaciones interpersonales, solución de conflictos, solución de problemas, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

Competencias técnicas: razonamiento numérico, manejo de equipos industriales, manejo de softwares institucionales, habilidad con las manos y dedos, higiene personal.

5. PERSPECTIVAS Y DISCUSIÓN

Según el análisis realizado al proceso operativo descrito en la sección de este estudio denominada “descripción del caso”, para el mejoramiento operacional, productivo y de servicios de los empleados y de la empresa se propone: realizar capacitaciones en proyecciones de pedidos, toma de inventarios, manejo adecuado de las herramientas para el control, verificación y preparación de las materias primas, y para el área de servicio capacitar a los empleados en temas referentes a la postura, posición, forma de expresión, velocidad de entrega, amabilidad e higiene personal, ya que son factores que de mejorar, generarían cambios positivos en la satisfacción del cliente y por ende se verían reflejados en los indicadores de servicios que maneja la empresa.

Para el análisis realizado al proceso de gestión humana se propone lo siguiente: establecer un formato de requisición de empleados para la obtención de información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo. Se propone aplicar pruebas psicotécnicas y de conocimientos antes de la entrevista, para realizar un filtro de aspirantes basado en los resultados obtenidos. Y por último se sugiere la modificación o eliminación de la actividad denominada “visita de punto” la cual representa riesgos para la empresa y al aspirante al cargo, referente a accidentes de trabajo y manipulación de alimentos.

Rotación de personal

De acuerdo con Castillo Aponte (1993) se establece la formula de calcular el indice de rotacion de personal (IRP), la cual esta determinada por el numero de trabajadores que se vinculan y salen en relacion con la cantidad total promedio.

$$\text{IRP} = \frac{(A+D)/2}{(F1 + F2) / 2} \times 100$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado

D: Número de personas desvinculadas durante el mismo periodo

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

F2: Número de trabajadores al final del periodo considerado

Se detallan los IRP de los últimos tres años en la zona objeto de estudio.

IRP año 2017: 79.95%

IRP año 2018: 64.05%

IRP año de enero hasta agosto 2019: 49.05%

Según Bernadette (2007) todo indicador de rotación por encima del 15% no se considera saludable para una empresa. Se recomienda realizar seguimiento por parte de los encargados de los restaurantes al indicador de rotación de personal de sus puntos de venta, y respecto a esto levantar y ejecutar planes de acción encaminados a la conservación de sus empleados. A su vez, se recomienda al departamento de recursos humanos evaluar el porcentaje de rotación de personal un (1) año después de aplicado los manuales de funciones en el proceso de selección de personal, y realizar un comparativo entre el antes y el después de la aplicación de este para determinar su efectividad.

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

Evaluación de desempeño

Para medir el desempeño del personal se propone evaluar las competencias definidas en el manual de responsabilidades junto a las conductas asociadas para cada competencia. Esta evaluación podrá ser digitalizada y aplicada cada cierto tiempo, según las necesidades y requerimientos administrativos. Además, que deberá ser consensuada por ambas partes. Para esta evaluación de desempeño, se define la siguiente escala de medición de 1 a 5. Para las competencias evaluadas que se encuentren en el rango de 1 a 4 se propone ejecutar planes de capacitación para reforzar al personal en el desarrollo de estas.

- 1: Marginal (inaceptable o de recién ingreso): que no alcanza los estándares mínimos esperados del puesto.
- 2: Regular (mínimo aceptable): rinde los resultados mínimos esperados del puesto, pero no los que se esperan normalmente.
- 3: Satisfactorio: cubre totalmente y de manera consistente con los resultados esperados del puesto.
- 4: Notable: excede de manera considerable, aunque parcial o temporalmente, los resultados esperados del puesto.
- 5: Excelente: sobrepasa, de manera obvia, evidente y consistente, los resultados del puesto.

Medina Lorza, Delgado Ortega, & Lavado Alvarado (2012) llevan el tema de las competencias laborales a un nivel más elevado donde establecen un modelo por competencias, tomando como referencia la planificación estratégica de la empresa, determinando que conocimientos, habilidades y actitudes son requeridos para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Este modelo definió lo que se esperaba de una persona en un rol o puesto de trabajo y permitió identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un rango superior, lo cual permitiría a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad.

Hoyos Torres (2010) basado en diversos modelos por competencias realiza el diseño de perfil del cargo Coordinador HSQE (por sus siglas en ingles: Health Safety Quality Environment). Este diseño de perfil se diferencia al planteado en este estudio debido a que es un perfil general y cualquier empresa en la necesidad de seleccionar y contratar una persona para este cargo lo puede utilizar, además de que en su estructura presenta subdivisiones por competencias.

Los limitantes en la realización de este estudio fueron referente al tiempo que se requería para la recolección de información y elaboración de los manuales de todos los cargos de la empresa. Y de acceso a documentación, tales como modelos de competencias más estructurados los cuales necesitaban de permisos y licencias para su utilización.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Dentro del alcance que enmarca este estudio se encuentra la descripción de dos puestos de trabajo, los cuales fueron el de miembro de equipo y Gerente de restaurante. Teniendo en cuenta esto, queda en consideración de la empresa la realización y el levantamiento de los perfiles y manual de competencias de los cargos restantes. Además, cabe mencionar que el presente trabajo a identificado las competencias laborales en cargos estratégicamente críticos, lo cual deberá complementarse con la creación de los niveles y los comportamientos asociados por cada competencia.

Se deberá revisar el tema de asignación de funciones para la persona que desempeña el cargo de auxiliar de recursos humanos. Debido a que, según el análisis realizado al proceso de gestión humana, se observó una sobrecarga laboral que podría estar afectando dicho proceso. Por lo que quedaría pendiente la realización de un cálculo de cargas laborales, para generar una repartición equitativa del trabajo y mejorar la productividad y eficiencia del empleado.

Se deberá realizar el levantamiento de un manual en el cual se encuentren anexos todos los perfiles de los cargos, junto a los procedimientos operativos y administrativos que se encuentran establecidos en la empresa, con el fin de generar una herramienta de apoyo para el departamento de recursos humanos en sus procesos de selección, al área de capacitación para inducciones y retroalimentaciones y para todo el personal de los restaurantes que lo requiera para consultar y afianzar sus conocimientos.

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

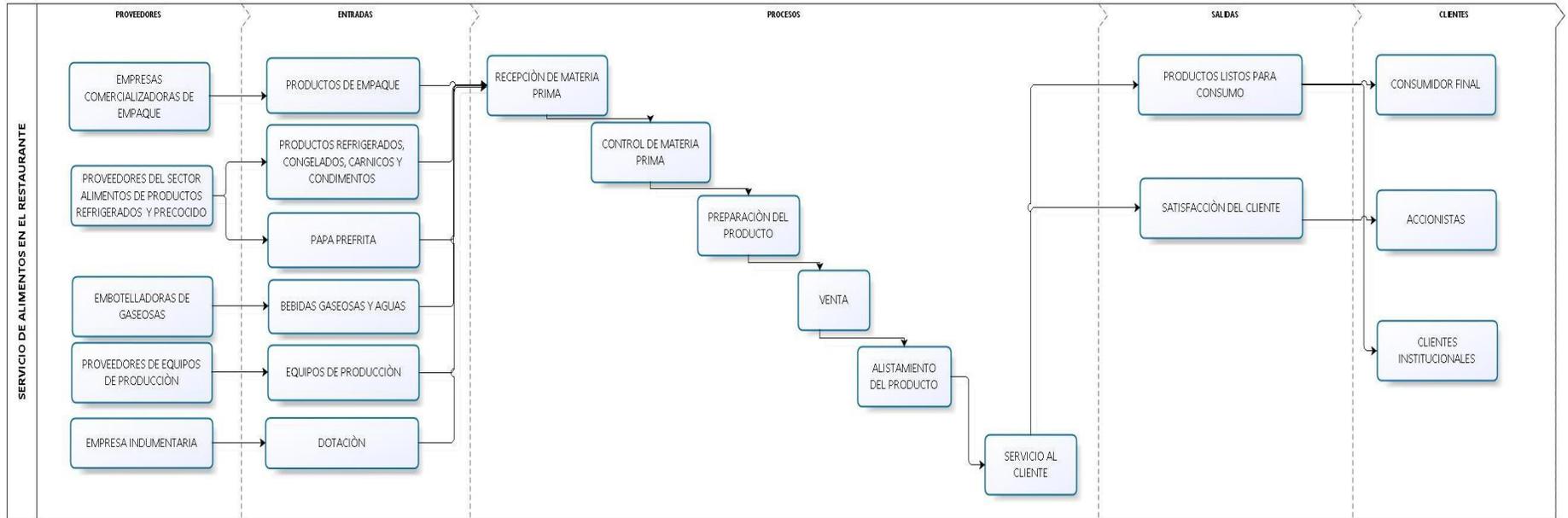
Bibliografía

- (SCANS), S. C. (1992). *What Work Requires of Schools*. Washington, DC.
- 9000, I. (2000). *Sistema de gestión de la calidad - Conceptos y vocabulario*. Ginebra, Suiza.
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *ORGANIZACION DE EMPRESAS TERCERA EDICION*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Bernadette, K. (25 de April de 2007). Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html#71813144773a
- Cabarcos Novàs, N. (2006). *PROMOCION Y VENTA DE SERVICIOS TURISTICOS*. Madrid, España: Editorial Ideas propias.
- Castillo Aponte, J. (1993). *Administracion de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cozzarin, B., & Percival, J. (2010). IT, productivity and organizational practices: large sample, establishment-level evidence. *Inf Technol Manag*, 61-76.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo Teoría, métodos y ejercicios*. España: Diaz de Santos, S.A.
- Hoyos Torres, W. (2010). Diseño del perfil del cargo basado en competencias Estudio de caso para Coordinador HSQE en la gran empresa. *Revista Universidad EAFIT*, 46(159), 11-30.
- Kalugina, E., & Shvydun, S. (2014). *An Effective Personnel Selection Model*. Moscow, Russia: Elsevier B.V.
- Kanawaty, G. (1996). *Introduccion al estudio del trabajo*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Mane, F., & Miravet, D. (17 de Junio de 2016). *Using the job requirements approach and matched employer-employee data to investigate the content of individuals*. (CrossMark, Ed.) doi:DOI 10.1007/s12651-016-0203-3
- Marelli, A. (1999). *Introduccion al analisis y desarrollo de modelos de competencia*. Documento fotocopiado.
- McClelland, D. (1976). *A Brief Scoring Manual for Achievement Motivation*. Boston : McBer & Co.
- Medina Lorza, A., Delgado Ortega, A., & Lavado Alvarado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestion humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes graficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Pineda Zapata, U., & et al. (2012). Medicion del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. *INNOVAR JOURNAL*, 37-50.
- Robbins, S., & A. Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

Sanabria, B., Lucero, M., Pulido, O., & Humberto, L. (2012). COMPETENCIAS EN SERVICIO AL CLIENTE Y EFECTIVIDAD EN SOLUCION DE PROBLEMAS Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol 21(3), 646-662.

Anexo 1. Diagrama SIPOC



Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

aa mm dd
 FECHA:

NOMBRE: Juan Sebastián Miranda Y Dayanna Arroyo

SEXO: Masculino

1. Nombre del cargo: Miembro de equipo

2. Macro proceso: operativo Actividad(es): ventas, producción.

3. Cuál es la importancia de este cargo para la actividad y macroproceso del negocio:
 El manejo operativo de los restaurantes dando cumplimiento a las políticas de seguridad alimentaria y de la empresa.

Responsable de las entradas y salidas de dinero del restaurante a través de la venta de productos al cliente.

4. Describa en qué consiste el propósito principal de su trabajo:
 Preparación de alimentos asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y de BPM, de inocuidad, y de tiempos de respuesta para garantizar la satisfacción del cliente.

5. Quién es su jefe? Gerente de Restaurante

6. Cuáles son los cargos que están a su mando?
Ninguno

7. ¿Describe las responsabilidades básicas de su trabajo, según lo que espera el jefe de usted?
 1) Preparación de alimentos con altos estándares de calidad y según programación
 2) Organización y limpieza de área de trabajo, equipos y utensilios.
 3) Recepción, verificación y control de materia prima
 4) Brindar un excelente servicio al cliente
 5) Bienes y valores: dineros, equipos y utensilios
 6) Información: procedimientos, recetas.

1 de 4

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación e instrucción

11. Qué formación específica se requiere para el puesto?
Bachiller y Preferiblemente estudios técnicos en cocina y gastronomía

12. Cuáles son los conocimientos mínimos técnicos necesarios para una persona que comience en el trabajo de usted? (Estudios oficiales o en centros equivalentes)
Curso seguridad alimentaria, capacitación módulos dictados por área de capacitación

Complejidad e iniciativa

13. Quién y cómo determina el procedimiento para hacer su trabajo? ¿Existen métodos establecidos de trabajo?
Si trabajo bajo métodos y procedimientos establecidos por el área de capacitación de la empresa.

14. Puede consultar fácilmente a su superior un caso de duda?
Si puedo.

15. Con qué grado de independencia trabaja? Grado de independencia baja.

16. Cuál es en su opinión es la parte más difícil de su trabajo y porqué?
La parte más difícil es el trabajo bajo presión.

17. Qué habilidad especial requiere su trabajo?
Habilidad para los números, habilidades comunicativas, habilidades interpersonales, higiene personal, organización, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, trabajar con rapidez, energía, activo, habilidades prácticas

COMPETENCIAS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
GENERALES			
1 Adaptación al cambio			x
2 Capacidad de Aprendizaje			x
3 Comunicación interpersonal	x		
4 Creatividad	x		
5 Enfoque al cliente	x		
6 Flexibilidad	x		
7 Iniciativa	x		
8 Integridad	x		
9 Manejo de situaciones emocionales			x
10 Mejoramiento continuo	x		
11 Orientación al logro		x	
12 Planificación y Organización	x		
13 Relaciones Interpersonales	x		
14 Solución de conflictos			x
15 Solución de problemas			x
16 Trabajo bajo presión	x		
17 Trabajo en equipo	x		
TECNICAS			
1 Manipulación de alimentos	x		
2 Comunicación oral y escrita		x	
3 Cuidado en el manejo de equipos y recursos	x		
4 Razonamiento numérico		x	

3 de 4

8. Describa los trabajos o tareas que desarrolla y cómo lo hace, indicando el grado de necesidad de estos para su cargo y la frecuencia de realización

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	NECESIDAD (A= ALTA, M=MEDIA, B=BAJA, N=NINGUNA)				FRECUENCIA (D= DIARIA, S=SEMANAL, Q=QUINCENAL, M= MENSUAL, O=OCASIONAL)						
	A	M	B	N	D	S	Q	M	O		
1. Revisión de neveras y productos.	X								X		
2. Recepción y almacenamiento de materia prima.	X							X			
3. Registro de temperaturas en formatos establecidos.	X					X					
4. Organizar zona de lavado		X									
5. Realizar procesos de pulido y nivelación de aceites a las freidoras.		X					X				
6. Asignar puntos de desinfección a cada una de las áreas del restaurante (servicio, ensamble, producción).	X						X				
7. Preparar y cernir harinas.	X					X					
8. Preparar arroz.	X					X					
9. Encender equipos.	X					X					
10. Desinfectar y picar verduras.		X					X				
11. Alistar empaques		X					X				
12. Calentar sopas, lentejas, frijoles.	X					X					
13. Limpiar utensilios, equipos y zonas.	X					X					
14. Preparar alimentos según procedimientos y proyección.	X					X					
15. Atención al cliente	X					X					
16. Ofrecimiento de productos y promociones	X					X					
17. Manejar caja registradora	X					X					
18. Recepción, entrega y custodia de efectivo y otras formas de pago.	X					X					
19. Entrega de pedido a los clientes	X					X					
20. Realizar tareas de limpieza	X					X					

9. Qué información (indicaciones) requiere para realizar las tareas y quién provee dicha información?

INFORMACIÓN	PROVEEDOR
Proyección preparación de productos	<u>Sistema administrativo</u>
Procedimientos	<u>Capacitación</u>
Direccionamiento	<u>Gerente de restaurante</u>

10. ¿Cuáles son los resultados esperados con las tareas relacionadas con su cargo?

Calidad productos	<u>Cumplimiento de normas</u>
Satisfacción de cliente	<u>Velocidad operativa</u>
Limpieza	

2 de 4

Condiciones Ambientales

18. Qué aspectos desagradables tiene su puesto de trabajo? (Falta de luz, polvo, suciedad, temperatura, etc). Indique la frecuencia con que está expuesto

Cabr - DURANTE TODA LA JORNADA DE TRABAJO

olores, suciedad - DURANTE LAS JORNADAS DE ASEO

Riesgos profesionales

19. ¿Qué riesgo(s) corre usted en el desarrollo normal de su trabajo, bien para su salud o por los accidentes?

Riesgos químicos: utilización de productos químicos para la limpieza en general y para los equipos y utensilios.

Riesgos físicos: caldas, estrés calórico.

Riesgos ergonómicos: posición sedente, posición bipeda, postura de pie, alternancia de posiciones, destreza manual, levantamiento y manejo de cargas, posturas forzadas.

Riesgos biológicos: enfermedades de transmisión alimentaria.

Riesgos psicosociales: carga mental tales como: monotonía, estrés, acoso laboral.

20. Cuánto tiempo está sometido a las condiciones que pueden producir los riesgos indicados?

Riesgos químicos: durante las jornadas de aseo

Riesgos físicos, ergonómicos y biológicos: durante todo el turno de trabajo

OBSERVACIONES

Exámenes ocupacionales de ingreso

Examen médico general, hemograma, serología, hemograma tipo IV, glicemia, coprológico, frotis faríngeo, KOH uñas.

4 de 4

Anexo 2. Formato Analisis de Puesto de trabajo - cargo miembro de equipo

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

Anexo 3. Manual de funciones del cargo Gerente de restaurante

Requerimientos de trabajo y competencias laborales para una empresa de servicios alimentarios, Ingeniería Industrial, 2019.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES	
Fecha de Elaboración: 15/09/2019	
Fecha de Actualización:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente de restaurante
PROCESO/SUBPROCESO	Operativo
NIVEL JERARQUICO	Profesional JEFE INMEDIATO Gerente de zona
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD Y NUMERO DE PERSONAS.	1 Administrador de Restaurante 14 Miembro de Equipo 6 Domiciliarios
2. PROPÓSITO	
Administrar la operación del restaurante de acuerdo a las políticas de la empresa.	
Liderar y desarrollar el personal a cargo en temas de limpieza, calidad y servicio al cliente.	
Generar crecimiento a las ventas del restaurante y controlar los costos para entregar resultados óptimos del negocio.	
3. FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar, en conjunto con el Gerente de zona, acciones enfocadas al aumento de ventas, a mediano y largo plazo. Apoyar al Gerente de zona en la realización y ajustes a las proyecciones de ventas y ganancias del restaurante. Lograr los objetivos establecidos sobre los costos del restaurante. Asegurar los estándares de limpieza, calidad y servicio, a través de un adecuado posicionamiento del equipo de trabajo, correcta ejecución de los procedimientos, adecuados niveles de productos crudos, acabados y mantenimiento de la maquinaria. Asegurar en todo momento un excelente servicio al cliente. Atender, resolver y hacer seguimiento a las inquietudes y quejas de los clientes. Conocer, exigir y entrenar a los empleados en todas las políticas de personal, leyes laborales y procedimientos de seguridad. Dar coaching a los empleados para mejorar las relaciones, el desempeño y los resultados. Realizar la programación y publicación de los horarios del personal, de forma en que se asegure un funcionamiento óptimo del restaurante y se respete las necesidades de descanso de los empleados. Conducir la implementación de nuevos productos y procedimientos en el local. Ejecutar las acciones y promociones de mercado. Visitar constantemente la competencia con el fin de conocer las acciones que se estén ejecutando y tomar medidas. Asegurar un ambiente laboral justo en el que se cumplan las políticas y normas básicas del personal establecidas por la empresa. Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de los empleados. Mantener un conocimiento actualizado de las leyes laborales y accidentes de trabajo. 	

Página 1 | 4

DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> Hacer la inspección y seguimiento a los accidentes laborales, asegurando la implementación efectiva de los planes de acción. Asegurar que se sigan los procedimientos de otorgamiento de licencias, vacaciones y otros pedidos que los empleados requieran, de acuerdo a las normativas legales. Garantizar que los requisitos de documentación legal en curso de manipuladores y aptos médicos se encuentren disponibles y actualizados para las entidades de control interna y externa. Realización y análisis de inventarios e informes estadísticos. Asegurar que todo el papeleo rutinario diario, inventarios semanales y reportes estadísticos se completen con precisión y a tiempo. Hacer seguimiento a los planes de acción sobre mantener y mejorar los resultados de satisfacción del cliente, auditorías contables y de seguridad alimentaria. Asegurar la entrega de dineros de venta de acuerdo a los requerimientos y política de efectivo de la empresa. Validar la nómina de los empleados a cargo en el sistema institucional. Aplicar el reglamento interno de trabajo de acuerdo a las situaciones que lo ameriten. Administrar el tiempo consistentemente y priorizar las actividades. 	
4. EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
4.1 EDUCACIÓN:	
Técnico, tecnológico o profesional en carreras administrativas.	
4.2 FORMACIÓN:	
Formación en servicio al cliente Formación en manipulación de alimentos Formación en manejo de personal	
4.3 EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima de 2 años en liderazgo, planeación, direccionamiento y control de punto de venta asignado.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquete office, Manejo de programas institucionales Tabulación y análisis de información Razonamiento numérico Planeación estratégica Técnicas de comunicación Multifuncionalidad Pensamiento crítico Trabajo en equipo 	

Página 2 | 4

DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES	
6. RESPONSABILIDAD SOBRE	
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad económica del punto de venta. Control sobre las ventas, costos y gastos del restaurante. Sobre auditorías y visitas externas al punto de venta.
Indicadores de Gestión	% de Cumplimiento objetivos estratégicos a través de la metodología Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> 1 Administrador de restaurante 14 miembros de equipo 6 Domiciliarios
Patrimonio, Dinero, Valores	Dineros (ventas, caja fuerte)
Equipos o Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de cómputo y Tablet Celular corporativo Freidoras, equipos y utensilios industriales
Datos Confidenciales.	<ul style="list-style-type: none"> Información de ventas, estrategias comerciales, recetas, procedimientos
Documentos.	<ul style="list-style-type: none"> Estados de resultados Informes de Gestión Informes de Auditoría
Otros	Claves de acceso al software empresarial.
7. RELACIONES Y CONTACTOS.	
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> Asesores Externos en varias disciplinas Proveedores Clientes
Contactos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de los procesos Estratégicos, Misionales y de apoyo.
Colaboradores Directos	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de zona. Administrador de restaurante. Auxiliar de recursos humanos Auxiliar de mercadeo Especialista entrenamiento administrativo Miembro de equipo Auxiliares logísticos
Coordinación y Directrices	Gerente General
8. AUTORIDAD/TOMA DE DECISIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> Establecer contactos internos y externos para identificar oportunidades de mejoramiento Realizar procesos de Benchmarking. Programación de asesoría y capacitaciones para el personal Dirección y control de personal a cargo 	

Página 3 | 4

DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y MANUAL DE COMPETENCIAS LABORALES	
9. COMPETENCIAS DEL CARGO	
9.1 COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> Adaptación al cambio Autocontrol Comunicación interpersonal Capacidad de aprendizaje Delegación Dinamismo Enfoque al cliente Iniciativa Integridad Manejo de situaciones emocionales Mejoramiento continuo Negociación y conciliación Orientación al logro Planificación y organización Persuasión Relaciones interpersonales Solución de conflictos Solución de problemas Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Toma de decisiones 	
9.2 COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Razonamiento numérico Manejo de equipos de información y comunicación Liderazgo Capacidad analítica y manejo de datos Visión estratégica 	
10. CONDICIONES DE SALUD OCUPACIONAL	
10.1 RIESGOS PROFESIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> Riesgos químicos: exposición a productos químicos para limpieza de equipos y utensilios. Riesgos físicos: caldas, estrés calórico. Riesgos biológicos: exposición a posibles enfermedades de transmisión alimentaria. Riesgos ergonómicos: posición sedente, posición bipeda, postura de pie, alternación de posiciones, levantamiento y manejo de cargas, posturas forzadas. Riesgos psicosociales: monotonía, estrés, acoso laboral. 	
10.2 EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> Examen médico general . Coprológico Hemograma . Frotis faríngeo Serología . KOH unas Hemograma tipo IV 	

Página 4 | 4