

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
PROCESO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN PARA
SUPERVISORES DE PUNTO DE SERVICIO EN CONTROL DE COSTOS,
SERVICIO AL CLIENTE, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,
CALIDAD, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, EN LA COMPAÑÍA
CAVES S.A. EMA.**

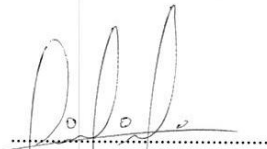
**AUTORA:
MIRIAN RAQUEL OLALLA CAMPAÑA**

**TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLAN MORA**

Quito, junio del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo Mirian Raquel Olalla Campaña, con documento de identificación N° 1714406566, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: Proceso de Creación de la escuela de formación para supervisores de punto de servicio en: control de costos, servicio al cliente, administración de personal, calidad, seguridad y salud ocupacional, en la compañía Caves S.A. EMA, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Mirian Raquel Olalla Campaña
Cédula: 1714406566
Fecha: 12 de Mayo del 2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación con el tema: Proceso de Creación de la escuela de formación para supervisores de punto de servicio en: control de costos, servicio al cliente, administración de personal, calidad, seguridad y salud ocupacional, en la compañía Caves S.A. EMA realizado por Mirian Raquel Olalla Campaña, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, mayo del 2016



María Augusta Santillán Mora

CI#1707180336



Quito, 13 de Mayo del 2016

Señores

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

Presente,

De mi consideración:

Yo, **CRISOLOGO ALONSO RODRIGUEZ PROAÑO** portador de la cédula de ciudadanía No. 171011467-7 Gerente de Recursos Humanos en mi calidad de apoderado de la **COMPAÑÍA ANDINA DE ALIMENTOS, VINOS Y ESPIRITOSOS CAVES SOCIEDAD ANÓNIMA EMA (CAVES S.A EMA)** autorizo a la Sra. Mirian Raquel Olalla Campaña portadora de la cédula de ciudadanía No. 1714406566 para que haga uso de la información de la compañía, incluyendo las imágenes, e información empresarial que sea necesaria para el adecuado desarrollo de su trabajo "Proceso de creación de la escuela de formación para supervisores de punto de servicio: En control de costos, Servicio al Cliente, Administración de Personal, Calidad, Salud y Seguridad Ocupacional en la Compañía CAVES S.A. EMA" previo a la obtención del título de Psicóloga.

Es todo cuanto puedo informar.

Atentamente,


CRISOLOGO ALONSO RODRIGUEZ PROAÑO
CC. No. 171011467-7
Gerente de Recursos Humanos
CAVES S.A. EMA

QUITO - ECUADOR

Barrio Santa Rosa Calle Rocafuerte s/n Sector Villa Vega
(Tumbaco) PBX: (593 2) 2 378 008 • Telfs.: 2 377 887 / 2 375 576
E-mail: administracion@cavesecuator.com
Web site: www.caves-ghl.com.ec

CAVES S.A. E.M.A.
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO
ISO 9001-2008 / HACCP

Dedicatoria

El presente trabajo representa el cierre de una etapa en mi vida, me la debía a mí misma y a todos esas personas que siempre creyeron en mí, una de ellas mi querida madre quien con amor me motivo a conseguir mis objetivos y nunca dudó de que su hija sería una profesional.

Quiero dedicarles también a mi esposo por su apoyo incondicional, a mis hermosos hijos Sebastián y Micaela que son el motor de mi vida, a eso dos angelitos que los amo con todas las fuerzas de mi alma.

Por último a María José Boada la ex directora de la carrera de Psicología, gracias por su apoyo y compromiso, supo guiarnos siempre con una actitud de servicio facilitadora pero jamás facilista, deseo expresarle mi gratitud.

Índice

Introducción	1
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1 Descripción de la compañía	3
2. Objetivo de la sistematización	5
2.1 Objetivo general	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. Eje de la sistematización	5
4. Objeto de la sistematización.....	7
4.1 Delimitación.....	8
5. Metodología de la sistematización	9
5.1 Tipo de investigación	9
5.2 Población del proyecto.....	10
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	10
5.3.1 Entrevista.....	10
5.3.2 Observación Directa.....	11
5.3.3 Encuesta preliminar.....	11
6. Preguntas clave.....	11
6.1 ¿Cómo apareció el proyecto?	11
6.2 ¿Quiénes participaron?.....	12
6.3 ¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios?.....	12
6.4 ¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia?.....	12
6.5 ¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?	13
7. Organización y procesamiento de la información.....	15
7.1 Diseño del perfil del cargo	15
7.2 Detección de las necesidades de capacitación	16
7.3 Evaluación de desempeño	17
7.4 Diseñar de la propuesta del programa de formación.....	17
8. Módulos por áreas	18
8.1 Módulo de operaciones	18

8.2	Módulo de atención al cliente	26
8.3	Módulo de seguridad y salud ocupacional	31
8.4	Módulo de recursos humanos.....	35
8.5	Módulo de calidad.....	42
9.	Segunda Parte.....	48
9.1	Justificación.....	48
9.2	Caracterización de los beneficiarios.....	52
9.3	Interpretación	54
9.4	Principales logros del aprendizaje.....	55
	Conclusiones	62
	Recomendaciones.....	64
	Referencias.....	66

Índice de anexos

Anexo 1. Estructura Organizacional	69
Anexo 2. Nivel de educación formal de los supervisores	70
Anexo 3. Rango de edad de los supervisores	70
Anexo 4. Diagnóstico de necesidades de capacitación Caves 2015	71
Anexo 5. Evaluación del desempeño Caves 2015	72

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow	14
---	----

Resumen

En el presente trabajo veremos la importancia que toma el ser humano dentro de la cadena productiva y la formación continua que requieren las personas para mejorar su desempeño, creando así bienestar personal y colectivo que se verá reflejado en organizaciones más competitivas, en un mercado globalizado y cada vez más demandante.

La implementación de la escuela de capacitación para supervisores tiene como finalidad mejorar el desempeño de las personas que ejercen este cargo de supervisor dentro de la estructura organizacional de Caves S.A. EMA, cumplen un papel fundamental en la operación de la compañía. La revalorización del cargo de supervisor y la prioridad que tienen para la capacitación en temas puntuales como el control de costos, servicio al cliente, administración de personal, calidad, seguridad y salud ocupacional propuestos, previo a un análisis de pertinencia, de esta manera brindar las herramientas necesarias para que desempeñen sus funciones de manera óptima, cumpliendo los estándares establecidos.

Veremos también cómo interactúan las diferentes áreas en la construcción de la información y el fortalecimiento que se genera en temas como la comunicación, trabajo en equipo forjando un sentido de pertenencia y compromiso entre miembros de la organización.

Abstract

The current work is addressed to find out the relevance of human being in the productive chain and continuous required by people to generate personal and collective wellbeing, to be reflected in the most competitive organizations in the growingly globalized and demanding market.

The implementation of a training school for supervisors is intended to improve performance of people developing that position, taking into account they play a core role in the structure of Caves S.A. EMA Company. Revalorization of the supervision position and priority to training in specific subjects, such as cost control, customer service, personnel management, quality, security and occupational health, have been proposed, prior adequacy analysis and provide necessary tools used for the proper performance of their functions under relevant standards.

Likewise, an analysis was made on interaction of diverse areas in the construction of information and strengthening generated by the company on communication, teamwork, by creating a belonging and compromise sense among members of the organization.

Introducción

El proyecto surge como respuesta a una necesidad de la compañía S.A. EMA por mejorar el desempeño de un grupo de colaboradores que se identificaron como prioridad, los supervisores que administran los puntos de servicio en donde la compañía presta sus servicios, se determinó que son quienes requieren especial atención para formarlos internamente ya que de ellos dependen las operaciones y el buen funcionamiento de cada punto. Por ello, es un cargo clave dentro de la estructura organizacional, a partir de esto surge la propuesta de crear una escuela de formación interna para este grupo de colaboradores.

Es importante mencionar que esta compañía maneja una logística compleja ya que sus operaciones se encuentran en el oriente ecuatoriano y las oficinas administrativas están en Tumbaco lo que dificulta el control y seguimiento, por ello se les debe brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan solventar por si solos las dificultades que pueden presentarse.

Este proceso tuvo un análisis previo en donde se determinaron los temas y prioridad en la que se debe tratar cada uno de los módulos de la capacitación propuesto en este proyecto.

En la construcción de las mallas, hubo la participaron todas las áreas que se ven involucradas en el proceso productivo, la visión con la que se determinó la metodología de trabajo fue en base a experiencias pasadas para hacer ahora un conocimiento práctico y muy apegado a la realidad de la organización, se entregó la información a manera de talleres presenciales.

Se pudo evidenciar en los participantes mayor motivación y compromiso en la consecución de los objetivos de su cargo y desde luego los objetivos de la compañía ya que se dio una revalorización del cargo de supervisor y generando mayor compromiso y sentido de pertenencia. Se fomentó también mayor comunicación entre los supervisores y los jefes de áreas que por la logística se estaba perdiendo.

En términos generales el proyecto dio paso a mejorar el desempeño de los supervisores, generar sentido de pertenencia y mejorar la comunicación entre quienes dirigen cada punto de servicio y las diferentes áreas administrativas.

1. Datos informativos del proyecto

Nombre del proyecto: proceso de creación de la escuela de formación para supervisores de punto de servicio en: control de costos, servicio al cliente, administración de personal, calidad, seguridad y salud ocupacional, que se llevará a cabo dentro de la compañía Caves S.A. EMA.

- Cobertura y localización: planta central, catering petrolero de la empresa Caves S.A. EMA.
- Área de intervención del proyecto: recursos humanos
- Ubicación geográfica: Pichincha, Valle de Tumbaco sector de la Villavega, calle Rocafuerte.

1.1 Descripción de la compañía

Caves S.A. EMA es una empresa cuya línea de negocios es brindar servicios de alimentación, limpieza y lavandería, la mayor operación de la compañía geográficamente se encuentra en el Oriente ecuatoriano, una planta de producción en Tumbaco, y algunos puntos de servicio en Quito y Guayaquil.

Empresa: Caves S.A. EMA.

Es una compañía que nace en el año 1991, dirigida por su fundador, quién con una acrisolada experiencia y después de haber compartido con los mejores chefs, restauradores y hoteleros en Europa, el Dr. Alan Spaey decidió crear una empresa que sea reconocida en todo el Ecuador por ser sinónimo de calidad total.

Actualmente cuenta con una certificación internacional ISO 9001-2008 HACCP, lo cual da cuenta de que uno de sus principales objetivos que es brindar productos y servicios con calidad.

Es parte del grupo hotelero Londoño que es una cadena hotelera que acumula más de 45 años de experiencia en la operación hotelera en la región Andina y del Caribe, lo que ha contribuido a que hoy en día sea considerada una de las cadenas más respetadas y admiradas de Latinoamérica.

Misión

Para Caves la misión es: “Somos una empresa que brinda las mejores soluciones de Alimentación, Limpieza y Lavandería con calidad y responsabilidad para nuestros colaboradores” (CAVES S.A. , 2014).

Visión

Para Caves la visión es: “Para el 2016 afianzar y mejorar los servicios actuales e incursionar en un nuevo modelo de negocios relacionados con la alimentación, respaldada en la calidad, el compromiso y confianza de su gente” (CAVES S.A. , 2014).

Valores corporativos

- Ética
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Responsabilidad

Estructura organizacional de la Compañía Caves S.A. EMA

(Ver anexo 1)

2. Objetivo de la sistematización

De acuerdo al análisis del departamento de recursos humanos sobre las condiciones y posibilidades de mejora para la empresa, se evidenció que se requiere formar internamente a los supervisores de punto de servicio, ya que de su buena gestión depende el funcionamiento de las operaciones de la compañía. El principal problema radica en la falta de una estructura organizacional que permita dar a conocer las funciones asignadas y la forma adecuada de ejecutarlas. Además de reorientar a los colaboradores a los nuevos lineamientos de la compañía, la gestión de los recursos humanos debe ir acorde con los cambios en la dinámica social y económica.

2.1 Objetivo general

Diseñar y ejecutar un programa de formación interno para supervisores en temas de: calidad, costos, administración de recursos humanos, atención al cliente.

2.2 Objetivos específicos

Realizar el levantamiento de perfil del cargo, de supervisor.

Socializar los perfiles de cargo.

Evaluar de desempeño.

Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.

Diseñar una propuesta del programa adaptado a las necesidades de la compañía.

3. Eje de la sistematización

Este proyecto se desarrolló en la compañía Caves S.A. EMA, con el que se busca mejorar el desempeño del personal, específicamente de los supervisores ya que son ellos quienes administran los puntos de servicio y representan a la compañía, para ello se ha considerado que existe un desconocimiento preciso y formal de las funciones

asignadas, lo que se presta a interpretaciones acerca de lo que deben hacer y cómo lo deben.

Previo a la estructuración de la información que se impartirá en la escuela de formación, se realizó el levantamiento del perfil del cargo con: misión, objetivos del cargo, funciones principales, responsabilidades, competencias. No existía un documento actualizado para socializarlo y tener una línea base acerca de lo que deberían conocer para ejecutar adecuadamente las funciones del cargo es decir lo que se espera que realicen.

Para el departamento de recursos humanos de la compañía:

Es muy importante convertir las estrategias empresariales en prioridades; esto comienza por la visión y misión de la organización; y a partir de ellas las competencias, y revisar temas como: calidad del producto y del servicio, seguridad y salud ocupacional, formación continua, buen clima laboral, entre otros. (Zanetta Rivarola, 2011, pág. 21).

De igual manera, se realizó una evaluación de desempeño para conocer el desempeño del grupo a ser intervenido, esta evaluación está estrechamente ligada al perfil de cargo en donde se valoró las competencias organizacionales, funcionales y productividad que tiene que ver con las funciones principales del cargo.

Para Chiavenato (2000) “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o en el potencial de desarrollo futuro” (pág. 131).

El propósito de la evaluación es conocer el actual desempeño de los supervisores y de esa manera buscar lograr un rendimiento superior, que se vea reflejado en los resultados de cumplimiento de objetivos de la empresa y en la propia satisfacción profesional de

cada colaborador. “Que nos permita también visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales de los colaboradores” (Argentina Kenshu Center (AOTS), 2013, pág. 21).

Se busca con el proyecto mejorar el rendimiento individual y la productividad de la empresa. Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender). Fomenta la comunicación entre sus colaboradores y sus jefes directos. Mejorar el desempeño laboral y trabajar sobre las habilidades y destrezas de los supervisores; detectar necesidades de formación y establecer criterios de promoción de ser el caso. Obtener oportunidades de mejora.

El presente proyecto de formación interna, puede tener un efecto a mediano y largo plazo para mejorar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de cada punto de servicio, adicionalmente mejorará la motivación personal y profesional creando un contexto de satisfacción general en los colaboradores.

4. Objeto de la sistematización

Este proyecto surge como respuesta a la necesidad de la compañía Caves S.A. EMA, para poder lograr un resultado óptimo en el desempeño de su personal específicamente de los supervisores de punto de servicio.

“La compañía busca dar bases y la preparación precisa y especializada que les permita realizar su tarea diaria en las mejores condiciones” (Universidad Jose Carlos Mariategui, 2014, págs. 66-67).

“Brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en cada puesto de trabajo, es uno de los objetivos del departamento de Recursos Humanos” (Solar, y otros, 2010, pág. 305).

Las empresas se ven expuestas a diferentes variaciones generadas por un medio cambiante y cada vez más competitivo en él ejercen influencia factores políticos y económicos. Dichos cambios influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; el constante avance de la competencia ha traído implicaciones de diversas índoles, afectando a las organizaciones en su desarrollo llevando a sus directivos a enfocarse cada vez más en el perfeccionamiento de estrategias de desarrollo. Con esto, cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a las exigencias del mercado. Para trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y el talento humano es de vital importancia en el que se busca aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su trabajo para poder ser más competitivos, por ello se hace indispensable la formación continua y sostenida, por ello se plantea dentro de la compañía Caves S.A. EMA la implementación de una escuela de formación interna para supervisores es decir que cuenten con los conocimientos necesarios, y de esta manera aporten al desarrollo y entreguen todo su potencial y se constituyan en líderes del grupo de personas que se encuentra a su cargo que son alrededor de veinte y cuatro personas en cada punto de servicio, se busca mejorará el desempeño y bienestar laboral.

4.1 Delimitación

El presente proyecto va dirigido a los supervisores de punto de servicio en los cuales la Compañía Caves S.A. EMA brinda sus servicios.

El tiempo de ejecución será aproximadamente de 6 meses del “programa de formación para supervisores en temas de: calidad, costos, administración de recursos humanos, atención al cliente”

Como parte del diseño del proyecto se realizaron las primeras charlas con el grupo de intervención en agosto del 2015. Las charlas piloto consistieron en reunir jefaturas para realizar la presentación del programa. Posteriormente se realizó una socialización con los supervisores, acerca del programa y entrega de perfiles de cargo, previamente aprobados por la gerencia de recursos humanos y gerencia general de la compañía y posterior registro dentro del sistema de gestión integrado de la compañía y una copia a la carpeta de cada colaborador.

Las charlas se realizaron en la sala de capacitación de la planta central ubicada en el sector de Tumbaco, Barrio Santa Rosa Calle Rocafuerte.

Una vez hecha la primera socialización y previamente levantadas de necesidades de capacitación y evaluación de desempeño. Se armó la información de las mallas de acuerdo a lo que requiere la compañía.

5. Metodología de la sistematización

5.1 Tipo de investigación

El departamento de recursos humanos a través de la observación de campo apoyada también en las reuniones con los jefes de áreas, entrevistas con los colaboradores, aplicación de encuestas de salida y DNC (detección de las necesidades de capacitación).

Se utilizó según Zanetta Rivorola (2011) también el:

Método descriptivo ya que la realidad de los sujetos en cada organización es particular y depende de varios factores internos y externos a la organización como los que presentaron en el desarrollo de este proyecto ejemplo el factor económico-político del país (pág. 15).

Adicional se utilizó un método de cooperación ya que se construyó los módulos por cada área de intervención en conjunto con cada jefe de área, por lo que convierte a este proyecto mucho más enriquecedor en sus contenidos basados en la experiencia de quienes conocen los procesos internos de la compañía y su realidad.

5.2 Población del proyecto

Para realizar este proyecto se tomó como población a todo el personal que figura en nómina con el cargo de supervisor de punto de servicio, esta población se ha considerado como prioridad para este proceso, entendiendo que al mantener bien informado al supervisor se logrará un efecto cascada hacia el resto del personal del campo, todos de género masculino que obedece al tipo de operación y jornadas de trabajo que comprende (14 días de trabajo en el Oriente y 7 días de descanso), el nivel educativo formal en la mayoría del grupo es bachiller, la edad promedio es de treinta a cuarenta años de edad, no se consideró el tiempo de servicio en la compañía. (Ver anexo 2 y 3)

5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el proyecto se consideró recolectar la información necesaria para poder responder a los objetivos planteados a través de entrevistas, observación directa y encuestas de salida.

5.3.1 Entrevista

Se realizó una entrevista a la gerente general, gerente de recursos humanos, jefe de operaciones y supervisores de calidad con una entrevista semi-estructuradas con preguntas definidas en relación a como consideran el desempeño de los supervisores, la

forma en la que se debería transmitir lo que la compañía requiere. (Rubiano Bautista, 2014, pág. 45).

5.3.2 Observación directa

Previo al desarrollo del proyecto se realizó un proceso de observación directa en campo, para eso se tomaron tres campos base como muestra, ubicados en la ciudad de Coca, para lo que se requirió trasladarse hasta el lugar y obtener datos, los campos visitados fueron Halliburton, Payamino y Bloque 18.

5.3.3 Encuesta preliminar

Se viene aplicando un año atrás las encuestas de salida de la cual se obtuvo datos acerca del clima laboral de las inducciones recibidas y la formación recibida durante el tiempo de permanencia en la compañía y por su puesto oportunidades de mejora en diversos ámbitos.

6. Preguntas clave

6.1 ¿Cómo apareció el proyecto?

El proyecto nace de la necesidad de mejorar el desempeño en los supervisores de punto de servicio, ya que este cargo es clave para el desarrollo de las operaciones de la compañía en campo. Este grupo de colaboradores son quienes mantienen el control de todos los procesos internos de la compañía, cada punto de servicio es una réplica exacta de la casa matriz, la planta de producción ubicada en Tumbaco.

Se venía presentando falencias en el desempeño de este cargo, esto obedece a varias razones como la falta de conocimiento de las funciones, no existía un criterio unificado de la forma de ejecutar las tareas ya que cada colaborador las ejecutaba de acuerdo a su criterio, por ello se buscó consolidar los criterios y de esa forma ejecutar de acuerdo a los estándares que la compañía requiere.

6.2 ¿Quiénes participaron?

Participaron en este proyecto todos los supervisores que figuraban en la nómina con ese cargo, el departamento de recursos humanos como principal gestor de la capacitación, a través del área de selección y capacitación siempre preocupados por mejorar el desempeño de sus colaboradores y de brindar soporte a las demás áreas, para solventar necesidades de formación, participaron también las jefatura de operaciones, calidad, seguridad y salud ocupacional.

6.3 ¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios?

Los beneficiarios se han involucrado con toda apertura al diálogo y a la retroalimentación tanto en el campo como en las oficinas administrativas, en la construcción de las escuelas de formación en diálogo directo con los jefes departamentales para detectar oportunidades de mejora, se evidenció una activa participación dentro del desarrollo de cada módulo, se abrieron espacios importantes para la comunicación directa ya que al ser una compañía cuya principal operación se encuentra dispersa en diferentes puntos del Oriente Ecuatoriano se convierte en una verdadera limitación al momento de capacitar presencialmente, que se superó en el desarrollo de este proyecto, coexistieron espacios de discusión directa acerca de las mejores metodologías a ejecutarse.

6.4 ¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia?

Durante el desarrollo del proyecto se buscó fomentar una comunicación directa y de esta manera mejorar las relaciones de convivencia, que por dificultades logísticas se estaba perdiendo, el retomar el contacto directo es significativo puesto que se pueden observar conductas de manera inmediata, conocer de cada colaborador sus opiniones, sentir su estado de ánimo que es importante para la compañía y sus directivos, se abrieron

espacios de discusión para detectar oportunidades de mejora sobre todo en el desempeño, se socializan los objetivos de la compañía, y la importancia de su gestión como línea base para la construcción de la capacitación y los programas de formación interna.

Convirtiendo así a esta experiencia muy enriquecedora, que se hacía urgente dentro de la compañía se estaba dando una especie de divorcio entre el personal administrativo en Planta con el personal administrativo en campo, durante este proceso nuevamente se retomó la comunicación directa y el trabajo en conjunto.

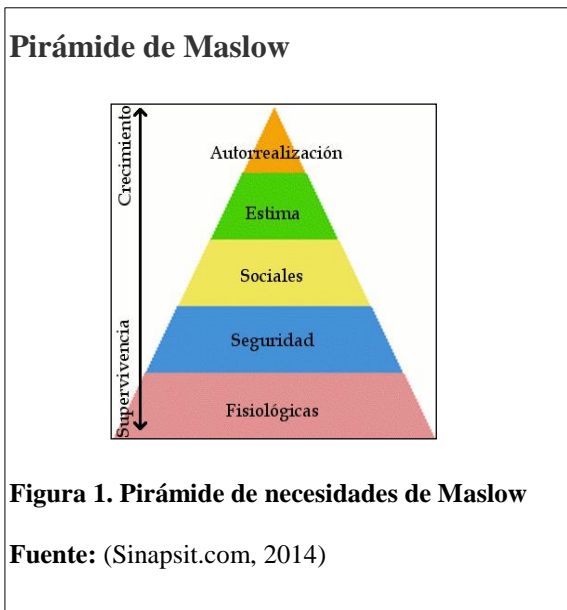
6.5 ¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

A nivel individual se pudo observar gran satisfacción en los participantes de proyecto, debido a que se ha considerado la real importancia del cargo de supervisor dentro de la compañía es decir hay un reconocimiento a nivel individual, ya que los seres humanos requieren satisfacer necesidades como la estima y autorrealización, a nivel colectivo en general se vieron cubiertas algunas necesidades como la asociativa al formar equipos de trabajo multidisciplinarios y se pudo desplegar del mismo modo habilidades sociales como la comunicación, seguridad y sentido de pertenencia, además para la construcción de las escuelas con todas las áreas involucradas permitió fortalecer el nivel de compromiso de las jefaturas de área hacia la consecución de los objetivos de la compañía Caves.

Teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Teoría que muestra una serie de necesidades que tienen que ver con todo el individuo, las mismas que se encuentran organizadas en forma de pirámide. En la parte baja se encuentran las necesidades más básicas y de supervivencia, por ende las prioritarias y en la parte superior las necesidades de crecimiento o de menos prioridad.

Maslow establece 5 necesidades que se pueden jerarquizar según su importancia, según el siguiente esquema.



Según expone la Universidad de Perú (2007):

Necesidades Fisiológicas: necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, se refieren a las necesidades innatas como alimentación, sueño, deseo sexual, etc.

Necesidades de Seguridad: necesidad que lleva a la persona a buscar su protección, evitar el peligro, busca un estado de orden y seguridad

Necesidades Sociales: necesidades de compañía, en el aspecto afectivo y de participación social; necesidades de asociación, participación y aceptación

Necesidades de Estima: necesidad de sentirse apreciado, tiene que ver con la autoestima, la seguridad en sí mismo, la aprobación y el reconocimiento social.

Necesidades de Autorrealización: nivel en el que el ser humano necesita trascender, impulso de superarse.” (págs. 55-59).

7. Organización y procesamiento de la información

El proyecto nace como respuesta a la necesidad de perfeccionar el desempeño en un grupo de trabajadores que se identificó como prioridad para formar, dentro de los parámetros y estándares de la compañía. En reuniones mantenidas con las jefaturas de aéreas, la evaluación de desempeño y el resultado de la detección de necesidades de capacitación se pudo determinar que la implementación de la escuela de formación interna es una herramienta adecuada y de mucha utilidad para mejorar el desempeño del cargo de supervisor dentro de la organización y un gran aporte para la consecución de los objetivos organizacionales.

Se realizó las siguientes consideraciones para obtener un programa de capacitación eficaz, que tengan el mayor impacto posible en el grupo de intervención.

7.1 Diseño del perfil del cargo

El departamento de recursos humanos contaba con un perfil de cargo muy básico que se lo venía manejando desde hace seis años atrás sin ningún tipo de revisión o actualización, por ello se realizó un nuevo levantamiento de funciones y responsabilidad acorde a la realidad actual de la compañía, se unificó criterios en cuanto a funciones del cargo y se incrementó los riesgos laborales a los se expone ese cargo y las competencias organizacionales, funcionales y técnicas sin que necesariamente sea un manual por competencias, se hizo una actualización del perfil de cargo, que no es sino una línea base para la administración de personal en donde se detalló las actividades del puesto, que

sirve no solamente para procesos de formación interna sino también para la evaluación de desempeño, procesos de selección entre otros.

Es de trascendental importancia describir el perfil ya que no se puede mejorar lo que no se puede medir, la compañía debe establecer las bases en el factor humano considerándolo como la esencia de la operación de la compañía en la consecución de sus los objetivos.

Se obtuvo finalmente un documento actualizado, que pasó por varias revisiones internas y posterior aprobación.

7.2 Detección de las necesidades de capacitación

Dentro del plan de intervención el departamento de recursos humanos realizó una detección de necesidades de capacitación, a través de la observación de campo, entrevistas personales, encuestas de salida y reuniones con los jefes área acerca de: cuándo se necesita la capacitación, quiénes y qué métodos son los mejores para dar a los supervisores información ineludible para mejorar sus habilidades y capacidades.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, el departamento de recursos humanos conjuntamente con los jefes de área, abordaron la evaluación de necesidades en forma sistemática para determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en base a la revisión de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto (Solar, y otros, 2010, pág. 109).

Tomando en cuenta varios autores se realizaron un formato para la detección de las necesidades de capacitación, con los jefes de operaciones en campo, se mantuvo algunas reuniones para determinar cuáles eran las necesidades que demandaban mayor atención

y que pudieran brindar mayor aporte para la consecución de los objetivos organizacionales.

En base al levantamiento de las necesidades de capacitación se determinó los temas para la capacitación que se ejecutará en un programa de escuela de formación específica. (Ver anexo 4)

7.3 Evaluación de desempeño

Se realizó la evaluación de desempeño a los supervisores con un instrumento especialmente desarrollado para medir el desempeño en relación al perfil de cargo de supervisor, se lo realizó en el año 2015 en las instalaciones de la planta central con los jefes inmediatos como evaluadores y los supervisores como evaluados. Cuyo propósito es conocer el estado actual del desempeño de los supervisores y de esta manera buscar un rendimiento mayor, que se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Que permita también visualizar el rendimiento progresivo, en relación a los objetivos de la empresa y los objetivos personales del colaborador. (Ver anexo 5)

7.4 Diseñar de la propuesta del programa de formación

Departamento de recursos humanos de Caves S.A. EMA, luego de haber realizado un trabajo previo de definir el perfil del cargo por competencias, levantamiento de necesidades de capacitación y una evaluación de desempeño, se procedió a definir las mallas curriculares para el programa de intervención, el método utilizado para el programa de intervención es la capacitación presencial y práctica ya que con experiencias anteriores, capacitando externamente no se conseguía adaptar a la realidad de la compañía por la logística particular que maneja, se busca proporcionar la ventaja

de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación directa con los jefes de las diferentes áreas incentivado la comunicación.

Los supervisores reciben la información de los jefes de área quiénes son los dueños de su proceso o de otro capacitador delegado del jefe de área. En la capacitación las personas reciben instrucciones teóricas y prácticas para ejecutar las funciones del puesto. La capacitación adoptada consiste en “escuelas de formación interna” “que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.” (Solar, y otros, 2010, pág. 21).

8. Módulos por áreas

8.1 Módulo de operaciones

Competencias a desarrollarse:

Controlar la producción de materias primas, por medio del pre costeo de requisiciones, evaluando si el resultado de las mismas cumple con los estándares establecidos por la gerencia de operaciones. Direccionar las salidas de materias primas de bodega por medio de controles, que permitan limitar el acceso de personal a las mismas. Planificar la composición de menús por medio de análisis diarios de los componentes de los mismos, considerando los requisitos del cliente y los estándares establecidos por la organización. Planificar, controlar y evaluar los servicios prestados por la compañía.

Tiempo de ejecución: Total de 4 horas

Contenidos generales

Control de costos de producción

Parámetros de costos y gastos

Rotación y manejo de la materia prima

Abastecimiento de productos

Resultado del aprendizaje

Orientar al equipo de supervisores en relación al manejo y control de costos.

Criterios de evaluación

Controla costos según lo establecido por la compañía y se mantiene dentro de los parámetros y términos contractuales de proyecto.

Alcance: Aplica a todos los puntos de servicio en donde Caves S.A. EMA

Definiciones y abreviaturas:

Punto de servicio: es el campamento, taladro, taladro de completación donde Caves presta su servicio.

Pre costeo: Es el análisis del costo de los productos que se utilizaran previo a la realización del menú, es el conjunto de platos que constituyen una comida. 2. m. carta del día donde se relacionan las comidas, postres y bebidas. 3. m. comida de precio fijo que ofrecen hoteles y restaurantes, con posibilidad limitada de elección.

Materia prima: Son los productos e insumos utilizados para la producción

Inventario: es un asiento donde se hace constar todas las materias primas e insumos que se utilizan en la producción de una unidad de comida o para la ejecución de un servicio.

Responsabilidades: de elaborar: supervisor de punto de servicio y dar seguimiento: todos los responsables de los puntos de servicio y jefe de operaciones.

Metodología / procedimientos:

Metodología participativa, mediante clases, talleres y casos prácticos.

Consideraciones a tener en cuenta para el pre costeo de menús en requisiciones:

Fase 1. Disposiciones en bodega. A partir del momento en que se inicie el pre costeo de requisiciones, se debe tomar en cuenta un control estricto en la salida de materias primas

por parte de la bodega o almacén, por consiguiente las mismas quedaran restringidas para el personal operativo, quedando como único responsable de entregar todos los productos el jefe de almacén o bodeguero. Esto con el fin de regular las salidas de materias primas de las bodegas hacia producción. Adicional se dotará a cada campo según el avance con una balanza digital para la entrega y pesaje de frutas y verduras para de esta manera agilizar la toma mensual de inventario.

Fase 2. Planificación y composición de la planificación y composición de menús tendrá las siguientes consideraciones:

Requisitos del cliente: o grupo de comensales (turnos, cuadrillas y administrativos de campos) o preferencias gastronómicas de los mismos.

Productos que se encuentren en temporada de cosecha.

Productos de oportunidad y promociones.

Análisis del menú diario individual (desayuno, almuerzo, merienda y cena) Análisis del menú diario en conjunto (la sumatoria del desayuno, almuerzo, merienda y cena)

Productos perecibles

Arribo de las materias primas al campo

Días para los que se tiene considerado el menú

Fase 3. Solicitud de materias primas a la bodega central: para planificar el pedido de materias primas se debe revisar: el número de personas a las cuales se les prestará el servicio (número de pax a producir). Descripción detallada de los productos (estado de maduración, cortes, presentaciones y gramajes de las porciones solicitadas)

Considerar planes de contingencia por grado de complejidad del campo (vías de acceso, requerimientos del cliente, situaciones de orden público como paros huelgas etc.), preferiblemente aplicar contingencia con cárnicos, abastos y bebidas. Productos

alternativos (pasta de tomate, hongos secos, sal de ajo, sal de cebolla otros).

Comunicación con el departamento de compras.

Nota: cada vez que sea enviado el pedido de producto a la bodega central, este debe ir acompañado por el menú que fue planificado para el período. Esto por disposición de la gerencia de operaciones.

El diligenciamiento de la requisición por servicio, se realiza el análisis inicial de los productos que diariamente se consumen en desayuno, almuerzo, merienda y cena, los cuales son definidos como productos de consumo diario y estarán ocupando un lugar específico en la requisición electrónica. Esto mejorara el tiempo del diligenciamiento de la plantilla ejemplo (sal, pimienta, ajos, pasta de tomate, etc.). A continuación se detallan los pasos a seguir para el diligenciamiento de la requisición electrónica. Verificación de las necesidades de producción: a pesar de que ya se han planificado los menús, es importante reunirse diariamente con el equipo de cocina y salón para identificar necesidades particulares para el día de pre costeo, por ejemplo (dotar las mesas de servicio de salsa de tomate, mostaza, encurtidos)

Digitalización de la información, que se ha consolidado con respecto a las necesidades particulares, más los componentes del menú que anteriormente se han calculado tomando en cuenta el número de comensales, se digitaliza la información en la plantilla colocando el nombre de cada producto en la columna "producto" observando que al digitar el nombre aparezca tal como en el listado de productos de la hoja de costos

Como resultado: obtendremos en la columna unidad, el tipo de unidad del producto (kilo, libra, unidad) y en la columna "precio unidad" el valor unitario del producto, quedando un espacio vacío en la columna

"Cantidad requerida" para que sea diligenciado según el cálculo que se estableció en la planificación del menú, dará como resultado en la columna "costo total" la cantidad en dinero que costará la salida de ese producto para ser producido, (esta plantilla se utiliza solo para pre costeo de a y b). Resultado para análisis por servicio: o después de haber diligenciado la plantilla encontrara en la parte inferior derecha la sumatoria del resultado de la columna "costo total" reflejando cual va a ser el valor del servicio.

Costo por pax : Esta celda nos representa cuánto costó cada unidad de comida por pax y esta direccionada a dividir la venta por el número de pax que se digita en la parte superior derecha en frente a la celda llamada " No. pax" o precio de venta por pax: en esta celda se digitara el valor venta por cada comida por ejemplo Rig 168 (6.18) Rig 191 (6.30) o venta diaria: Es el resultado de multiplicar el No de pax por el precio de venta o % costo sobre la venta: Este resultado refleja el porcentaje de costo con respecto a la venta (la división del costo total entre la venta)

Resultado para análisis consolidado diario: al digitalizar en su totalidad todos los servicios obtendremos la información para evaluar si el costo consolidado de los mismos es el apropiado según el estándar establecido por la gerencia de operaciones. para facilitar este análisis encontrara en la parte inferior derecha de la última plantilla "cena de media noche" la recopilación de los resultados de cada uno de los servicios del día así: o costo total día: En esta celda encontrara la sumatoria de las celdas "costo total" por cada uno de los servicios que se prestaron durante el día (desayuno, almuerzo, merienda y cena) o venta acumulada diaria: en esta celda se recopila la sumatoria de todas las celdas "venta diaria" por cada uno de los servicios que se prestaron durante el día (desayuno, almuerzo, merienda y cena) o % costo consolidado diario: esta celda tiene como función dividir el costo acumulado diario sobre la venta consolidada diaria.

La hoja de "gasto diario por producto" se encuentra ubicada al lado derecho de la requisición electrónica y su función es la de recopilar la información del consumo diario por cada producto en cada requisición y así reflejar el consumo diario consolidado.

Fase 4. Análisis de la información, detección de causas y aplicación de acciones correctivas

Con la información recolectada procedemos a analizar los resultados con respecto a los estándares establecidos por la gerencia de operaciones, determinando si fueron acordes a la misma. Si existió desviación de los estándares analizaremos las causas y procederemos a aplicar acciones correctivas. Ejemplo: si como resultado de la gestión de pre costeo del día se genera un 39.50% en el costo general y los estándares establecidos por gerencia de operaciones para el punto operativo son de 36.5% existe una desviación negativa con respecto al estándar establecido para costo de a & b por consiguiente se debe determinar las causas que nos llevaron a obtener dicho resultado y posterior a esto aplicar la acción correctiva, (se calculó demasiada proteína, la composición del menú no es adecuada, error de digitalización, un producto sale en una presentación al granel y se carga a la requisición en su totalidad como por ejemplo una caneca de aceite donde se van a consumir solo unos litros etc.). Sin embargo debemos tener en cuenta que en los festivales gastronómicos, parrilladas y menú especial estipulados en algunos contratos será normal la desviación del costo en aumento, pero es importante planificar los menús tanto antes como después del evento (parrillada plato especial etc.) para que el impacto sea mínimo.

Fase 5. Distribución de la información digitalizada a bodega después de haber analizado la información y corregido la misma en caso de ser necesario, procedemos a

imprimir las hojas de requisición para entregar a bodega para que sea despachada la materia prima según nuestra planificación.

Fase 6. Evaluación del resultado del pre costeo al terminar cada servicio, el bodeguero entregara al chef y supervisor las novedades que se suscitaron durante la prestación del mismo, como devoluciones y salidas extras de materia prima autorizadas por el chef, para que sean incluidas en la plantilla de pre costeo y así determinar la diferencia entre lo que se planificó y lo que se ejecutó. Teniendo en cuenta que en ocasiones se debe tomar decisiones de incremento en la producción por aumento no planificado de comensales como visitas inesperadas.

Nota: Se deberá archivar los respectivos menús con sus respectivas hojas de pre costeo, es decir cada día con 4 hojas del pre costeos y el menú.

Sistema de control de costos

Costo es la medida, en términos monetarios, de los recursos utilizados para conseguir un objetivo determinado.

El «costo mide el consumo de los recursos». Los elementos de costo que producen bienes tangibles o servicios intangibles son cantidades físicas de material, horas de mano de obra, cantidades de otros recursos. El costo mide qué cantidad de recursos se han utilizado para un propósito determinado.

La medida del costo se expresa en términos monetarios.

La medida de los costos siempre se relaciona con algún propósito u objetivo para la cual se desee una medida monetaria del consumo de los recursos.

El control de costos no es solamente el monitorear y recopilar grandes cantidades de información, sino que es necesario analizar dicha información para tomar acciones correctivas antes de que sea demasiado tarde. El control puede ser desarrollado por todo

el personal que tenga relación con la cadena de producción, no solamente por el personal administrativo o gerencial.

¿Para qué sirve?:

- Establecer objetivos
- Evaluar desempeño a la fecha
- Evaluar futuros resultados
- Tomar acciones correctivas
- Adecuada y rápida respuesta

Componentes de un buen sistema:

- Procedimientos adecuados
- Actitud
- Todos son responsables del costo
- Departamento contable / costos
- Identificación de problemas a tiempo
- Acciones correctivas a tiempo

Análisis de datos

- Rotación y manejo de materia prima
- Pedidos a bodega
- Inventarios
- Rotación de materia prima / caducidad
- Control de activos
- Actas de entrega-recepción de equipos
- Registro del equipo de propiedad del cliente y propiedad de Caves
- Inventario de activos de operación

- Mantenimiento
- Facturación
- Proceso de facturación
- Entrega y recepción de reportes
- Provisión de ventas mensual

8.2 Módulo de atención al cliente

Competencias a desarrollarse

Conocer la importancia del servicio al cliente, como medir la satisfacción del cliente

Que es atención al cliente y como mejorar

Describir las directrices para llevar a cabo las encuestas de satisfacción del cliente de la empresa.

Tiempo de ejecución: Total de 4 horas

Contenidos generales

Definición del servicio al cliente

Índice de satisfacción

Satisfacción del cliente

Resultado del aprendizaje

Orientar al equipo de supervisores hacia un mejor análisis de las encuestas de satisfacción manejado por la compañía, y mejorar la satisfacción del cliente.

Criterio de evaluación

Conoce el manejo de encuestas de satisfacción y sabe cómo mejorar sus resultados.

Alcance: El presente aplica a todos los puntos de servicio en donde Caves S.A. EMA opera, desde que se prepara el cuestionario para el envío de las encuestas a los Puntos de servicio hasta que analizamos los resultados obtenidos y en la encuesta.

Definiciones y abreviaturas:

Punto de servicio: es el campamento, taladro, taladro de completación donde Caves presta su servicio

Cliente: organización o persona que recibe un producto y/o servicio.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido

Responsabilidades: de ejecutar los supervisores de punto de servicio y dar seguimiento: supervisores de calidad.

Metodología/procedimientos:

Metodología participativa, mediante clases, talleres y casos prácticos.

Definición de servicio al cliente

En la compañía hemos definido al concepto de servicio al cliente como la suma de acciones coordinadas encaminadas a obtener el bienestar de nuestros clientes y mejorar el servicio para solventar incluso necesidades futuras, dando así valor agregado a nuestros productos y servicios, buscando ser más competitivos y superar a nuestros competidores en el mercado del catering.

Características del servicio al cliente

En relación a este punto, Farías Farias (2014) afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos
2. Es Perecedero, se produce y consume instantáneamente
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio

4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir
6. El foco del servicio, satisfacción plena del cliente
7. El valor agregado, plus al producto. (pág. 29).

Para este punto tenemos que Farías Farías (2014) afirma que:

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos (pág. 45).

Índice de satisfacción al cliente

“Definición: la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes” (Julio, 2011, pág. 5).

Para cumplir con la política de Caves de buscar la satisfacción del cliente se he establecido un proceso.

Proceso de satisfacción al cliente

Objetivo

Describir las directrices para llevar a cabo las encuestas de satisfacción del cliente de la empresa.

Metodología/procedimientos: cada año se evalúa la satisfacción al cliente, como política interna se realiza la encuesta de una manera trimestral, puede hacerse también cuando el cliente o la operación lo requiere.

Programa de envío

1. Operaciones coordinar con los puntos de servicio la ejecución de las encuestas, los que solicitan el número de memorando al departamento de calidad para su envío. En este documento se enviará los parámetros y fecha de entrega máxima.
2. Verificar con las jefaturas de operaciones los contratos vigentes y aquellos que estén listos para ser encuestados. Se excluirán contratos nuevos que estén menos de dos meses en servicio y aquellos clientes que justifique su exclusión como por ejemplo: para de operaciones, trasteo, etc.
3. Comprobar con operaciones el número de clientes por punto de servicio.
4. Con el número de clientes por punto de servicio se transcribe en la “hoja de cálculo numérico de clientes” esta información para sacar el cálculo para la muestra según la fórmula.
5. Alistar, clasificar por parámetro: servicio y atención, sobre el producto, camarería y lavandería, servicio de camarería en oficinas según como aplique y enviar la “encuesta de satisfacción al cliente” enumeradas por punto de servicio según el tipo de contrato.
6. El supervisor o a quien se delegue entregará la “encuesta de satisfacción al cliente” al azar a los clientes.

7. El supervisor del punto de servicio una vez realizada la encuesta tabula, registra y envía “registro de hoja de supervisores para tabulaciones” de las encuestas con la “encuestas de satisfacción” como respaldo a operaciones.

De datos

8. Transcribir en el formato electrónico consolidado encuestas los datos del “registro de hoja de supervisores” enviada por punto de servicio así como las sugerencias y quejas de los clientes dispuestos en una pestaña particular del mismo archivo

Informe

9. Segregar los datos por parámetro: servicio y atención, sobre el producto, camarería y lavandería, servicio de camarería en oficinas según como aplique.

Escoger los porcentajes promediados y procesar por cliente y se generan los gráficos con resultados.

10. Promediar los parámetros citados con los resultados de: muy buena con buena para sacar el resultado por cliente petrolero o institucional y con ello el promedio general y pasar a la tabla anual para verificar la tendencia.

Evaluación de resultados

11. Analizar los resultados y revisar con la dirección los planes de acción/seguimiento según los límites de aceptabilidad:

- Catering petrolero
- Catering institucional

Esto es con la finalidad de que se establezca acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar el servicio. Se tomará en cuenta las sugerencias y quejas de los clientes.

12. El departamento de calidad recibirá los planes de acción / seguimiento y se encargará de realizar el cierre de las acciones tomadas.

Registros

Encuesta de satisfacción al cliente: alimentación, camarería y lavandería.

8.3 Módulo de seguridad y salud ocupacional

Competencias a desarrollarse

Que los supervisores conozcan los riesgos laborales y puedan gestionar de mejor manera para reducirlos al mínimo posible, evitando los accidentes e incidentes.

Gestionar la seguridad y salud de los colaboradores en cada punto de servicio, cumpliendo con los procesos y controles establecidos informando a los colaboradores y dotando de los "equipos de protección personal" su correcto uso.

Contenidos generales

Promover la prevención

Trabajar con calidad y seguridad

Conocer y aplicar el reglamento interno

Conceptos generales

Resultados del aprendizaje

Orientar al equipo de supervisores en relación a cómo reducir los accidentes e incidentes de trabajo como evitarlos y si se dan como actuar.

Criterios de evaluación

Conoce acerca los criterios básicos de seguridad salud del trabajo y el uso del reglamento interno y comités, gestiona adecuadamente los accidentes e incidentes.

Alcance: El presente aplica a todos los puntos de servicio en donde Caves S.A. EMA opera.

Definiciones y abreviaturas:

Punto de servicio: Es el campamento, taladro, taladro de completación donde Caves presta su servicio.

Peligro: característica de cada cosa, de los procesos, de las personas o del ambiente que nos puede causar una lesión.

Riesgo Probabilidad de que esos peligros, al intervenir en el trabajo, provoquen una lesión con una consecuencia leve, grave o fatal.

Responsabilidades: De ejecutar y dar seguimiento: todos los responsables de los puntos de servicio " supervisor"

SST: seguridad y salud ocupacional

Metodología/procedimientos:

Metodología participativa, mediante clases, talleres y casos prácticos.

Conceptos básicos

Peligro

Característica de cada cosa, de los procesos, de las personas o del ambiente que nos puede causar una lesión.

Riesgo

Probabilidad de que esos peligros, al intervenir en el trabajo, provoquen una lesión con una Consecuencia leve, grave o fatal.

Actividades que se salen de los estándares emitidos por Caves y/o la empresa contratante que impacta directamente en contra del ambiente (aire, suelo, flora y fauna) Que

contribuye a su deterioro. Incluye el mal manejo de los desechos de la empresa y personales.

Salud ocupacional

“Son las actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas” (Casco, 2007, pág. 89).

Medicina del trabajo

“Busca promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir todo daño causado a la salud por las condiciones de su trabajo” (Casco, 2007, pág. 55).

Políticas de personal

- No discriminación en la selección de personal por su género, raza, educación, religión o nacionalidad
- No acoso o amenazas a los empleados, fomento de la disciplina, estímulo al correcto trabajo y motivación constante.
- Política de apertura para escuchar a los empleados y tomar en cuenta sus comentarios y peticiones.
- Política de salud ocupacional preventiva para lo cual todo el personal de Caves S.A. EMA debe someterse a exámenes médicos y a los tratamientos que sean necesarios para preservar su salud.

Servicio médico

- Vigilancia de la salud de los trabajadores y la prevención de enfermedades ocupacionales.

1. Higiene del trabajo:

- Estudio y vigilancia de las condiciones ambientales en los sitios de trabajo.
- Análisis y clasificación de puestos de trabajo, para seleccionar el personal, en base a la valoración de los requerimientos psicofisiológicos de las tareas a desempeñarse.

2. Estado de salud del trabajador:

- Ficha médica ocupacional; exámenes médicos pre-ocupacionales, ocupacionales y de egreso y vigilancia de la salud e Inmunizaciones.
- Atención médico-quirúrgica de nivel primario y de urgencia
- Programas preventivos
- Estadísticas de morbilidad laboral y ausentismo
- Readaptación laboral

3. Riesgos del trabajo:

- Integrar y asesorar en el Comité SST
- Apoyo en la investigación de los accidentes

4. Investigar las enfermedades ocupacionales

- Educación higiénico-sanitaria de los trabajadores:
- Informar para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; organizar programas de educación para la salud.

5. Salud y seguridad a favor de la productividad:

- Asesorar a la empresa en la distribución racional de los trabajadores y empleados según los puestos de trabajo y la aptitud del personal.
- Controlar el trabajo de personal vulnerable.

8.4 Módulo de recursos humanos

Competencias de desarrollarse

Para Portugal (2015):

Desarrollar y fortalecer el liderazgo ya que lleva la responsabilidad de ejercer el liderazgo es una gran meta, el líder debe ser la inspiración de los otros miembros del equipo; por ello, el líder debe portarse y ser como espera que sean sus colaboradores” (pág. 21).

Fomentar la comunicación

Tiempo de ejecución: Total de 4 horas

Contenidos generales

Estilos de liderazgo

Características de líder

La comunicación

Tipos de comunicación

Resultado del aprendizaje

Ejerce su liderazgo de manera adecuada y fomenta la comunicación entre sus jefes y subalternos.

Criterios de evaluación

Lidera adecuadamente su equipo de trabajo, brindando oportunidades de desarrollo para sus subalternos.

Alcance: el presente aplica a todos los puntos de servicio en donde Caves S.A. EMA opera.

Definiciones y abreviaturas:

Punto de servicio: Es el Campamento, taladro, taladro de completación donde Caves presta su servicio.

Líder: etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa "líder", y se compone con el sufijo_azgo", que indica condición o estado.

Responsabilidades: de ejercer el supervisor de campo, de evaluar el departamento de recursos humanos.

Metodología/procedimientos:

Metodología participativa, mediante clases, talleres y casos prácticos

Qué es el liderazgo

El ejercicio de un líder no es sólo asumir su liderazgo como tal, sino tener la habilidad de lograr la aceptación de sus subalternos buscando siempre establecer metas y trabajar para conseguirlas, gracias a un trabajo en conjunto.

El objetivo principal de un líder

El liderazgo implica mucho trabajo en equipo, pero va mucho más allá de eso, el que lleva la responsabilidad de ser el líder de grupo debe tener la capacidad de tomar decisiones por sí solo, asumiéndolas correctamente.
(Portugal, 2015, pág. 21).

Los supervisores deberán empoderarse de su rol de líder y poder ir desarrollando la habilidad de tomar sus propias decisiones en pro del desarrollo de su punto de trabajo, conoceremos a continuación algunas características de un líder:

Características de un líder

Según Portugal (2015): “toda habilidad tiene sus características correspondientes, en el siguiente artículo trataremos acerca de las características del liderazgo, la habilidad adquirida por el líder del equipo está constituida por cuatro factores” (pág. 33).

- **La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable** “esto se refiere a saber direccionar el poder, no abusar de este y utilizarlo con responsabilidad; es sabido que muchos líderes no saben canalizar el poder y terminan actuando de forma autoritaria con sus colaboradores.” (Portugal, 2015, pág. 39).
- **La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y situaciones,** “el liderazgo bien ejecutado comprende las formas de actuar del empleado, entiende las diferencias en cuanto a una circunstancia, por ello, planea distintos tipos de motivación que se amolden a las situaciones, logrando una estabilidad en su grupo” (Portugal, 2015, pág. 39).
- **La habilidad de inspirar,** “un líder debe tener la capacidad de inspirar en cada uno de los integrantes del grupo a cargo; inspirar, no refiere confianza de los miembros con el líder en cuestión, sino ejemplo que evidencia como referencia para los demás” (Portugal, 2015, pág. 39).
- **La habilidad de actuar de manera tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscita,** “el clima, es decir el entorno de trabajo de los empleados es muy importante, por tanto, un líder siempre debe mantenerlo.” (Portugal, 2015, pág. 40)

Es importante conocer que características debe tener un líder bien concebido es decir sin abuso del poder y más bien siendo comprometido con su equipo de trabajo, su labor es, ser un motivador y un modelo a seguir en un buen ambiente de trabajo, no con esto se quiere decir que no existirán conflictos pero se les debe dar también un buen manejo a los mismos.

Estilos de liderazgo

Ávila (2016) menciona “cuatro tipos de liderazgo: el empresarial, el transaccional, el transformacional y el situacional” (pág. 21).

1. Liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial recae mayormente sobre el directivo o gerente de la organización que se dirija, este líder, debe buscar la aceptación de los colaboradores, logrando que las voluntades distintas de los empleados se consensen hasta ser una misma voluntad que vaya en pro del objetivo marcado por la empresa. (Portugal, 2015, pág. 24).

2. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se refiere al liderazgo empresarial abocado al intercambio, la ley del liderazgo transaccional es muy sencilla, el concepto prima en que el trabajador realiza sus servicios obteniendo un salario por ello, conjuntamente a otros beneficios; mientras que el líder le reconoce al empleado sus servicios, ‘premiándolo’ con el salario y beneficios de ley. (Portugal, 2015, pág. 24).

3. Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo, considera que es fundamental lograr estos lazos con los empleados de la empresa, ya que esto garantiza la transmisión asertiva de los objetivos de la organización, el liderazgo empresarial también puede equipararse con el liderazgo carismático, por su forma de desarrollarse con los seguidores. (Portugal, 2015, pág. 26).

Un líder transformador logra que sus trabajadores se sientan a gusto en su organización, vinculándolos con el proyecto, para que lo sientan como

suyo, consideran que el trabajador es importante para su empresa, por eso le otorgan la confianza suficiente, brindándoles su ejemplo, para formar una buena organización a nivel humano y empresarial. (Portugal, 2015, pág. 26).

4. Liderazgo situacional

Es un modelo de liderazgo que se puede asumir de acuerdo a la situación en la que se encuentre un líder, el éxito de este estilo depende del nivel de desarrollo de los empleados, así como de la capacidad de liderazgo de quién está a cargo del grupo humano. (Portugal, 2015, pág. 27)..

“El saber elegir cuál estilo de liderazgo es el adecuado para cada momento, será una virtud que el líder sabrá desarrollar, este liderazgo debe adecuarse a las necesidades del grupo, para que de esta manera sea eficaz” (Portugal, 2015, pág. 27)..

Lo que se busca con este módulo es que cada supervisor conozca varios estilos de liderazgo, asumiéndolo como una habilidad que se debe ir desarrollando y lograr la aceptación del equipo de trabajo valorando su esfuerzo y brindando los estímulos necesarios para fomentar la confianza ya que de la gestión que el realice dependerá la propia satisfacción y la del grupo, al cumplir las metas propuestas. Cada uno de los supervisores deberá también ejercer su propio estilo de liderazgo de acuerdo a sus propias características y necesidades, se pretende orientar hacia un estilo de liderazgo adecuado de acuerdo a cada caso particular.

La comunicación

Es un mecanismo de los seres humanos para poder mostrar o expresar lo que piensa y además le permite satisfacer las necesidades de interacción, afectiva.

Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, el acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. (Argentina Kenshu Center (AOTS), 2013, pág. 19).

“Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico, ahora hay que definir lo que es la organización” (Ecured, 2010, pág. 36).

Comunicación en las organizaciones

La comunicación para la compañía es muy importancia gracias a ella podemos transmitir los objetivos que tiene la alta dirección y los nuevos lineamientos que la organización debe tener, para irse ajustando a las nuevas exigencias del mercado, por otro lado da paso a conocer el progreso particular de los colaboradores para ir aprendiendo en base a los conocimientos adquiridos.

Tipos de comunicación

Según Argentina Kenshu Center (AOTS) (2013):

La comunicación en el contexto en el que se desarrolle, se puede presentar de dos maneras: interna y externa.

Se dice que es comunicación interna cuando las actividades de la empresa fomentan el crear y mantener relaciones de los colaboradores, mediante el óptimo empleo de medio de comunicación con los que disponga la organización, asimismo da lugar a:

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales
- Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores
- Fomentar el intercambio de información comunicación en toda la organización
- La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización
- El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

Por su lado la comunicación externa habla de las actividades realizadas organizacionalmente para mantener relaciones con el medio externo, y cuál es la imagen que proyecta afuera la empresa de sí misma, para lo cual es necesario el departamento de relaciones públicas quien se encarga de ello, por lo que es necesario; recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas, y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su

dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social, los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno (pág. 33).

La comunicación es un factor crucial en el desarrollo de la compañía ya que de ello dependerá también el clima laboral que es el fruto de la comunicación y el convivir diario de la organización por lo tanto cada participante es parte fundamental del equipo ya que es un ejercicio en conjunto y un compromiso compartido.

8.5 Módulo de calidad

Competencias de desarrollarse

Conocer acerca de buenas prácticas de manufactura, análisis y control de puntos críticos, normativas de calidad.

Tiempo de ejecución: Total de 6 horas

Contenidos generales:

Buenas prácticas de manufactura

Personal

Instalaciones físicas

Instalaciones sanitarias

Servicios a la planta

Equipos

Resultado del aprendizaje

Conoce de y ejecuta las normas de BPM, HACCP e ISSO

Criterios de evaluación

Cumple y vela por que se cumplan las normas de BPM., HACCP e ISSO

Alcance: El presente aplica a todos los puntos de servicio en donde Caves S.A.

EMA opera.

Responsabilidades: de ejercer y supervisar el supervisor de campo, de aplicar todo el personal en campo.

Metodología / procedimientos:

Metodología participativa, mediante clases, talleres y casos prácticos

1. Buenas prácticas de manufactura

“Son principios básicos que se deben cumplir para tener una garantía sanitaria” (Serna, 2006, pág. 17). Minimizan los riesgos inherentes a la producción.

Es importante la aplicación de buenas prácticas de manufactura puesto que ayudan a reducir contaminaciones, minimizando el riesgo de que la población presente toxiinfecciones alimentarias; reducen las posibilidades de pérdidas de productos, ayudando a mantener controles sobre edificaciones, equipos, personal, materias primas y procesos. (Ecured, 2010, pág. 6).

2. Personal

El personal es un factor muy importante para garantizar sanidad y calidad de los alimentos por ello se fomentará la higiene de cada colaborador.

2.1 Higiene personal

"Aquellas personas que tengan contacto con materias primas, ingredientes, materiales de empaque, producto en proceso & terminado, equipos & utensillos" (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 16).

En el cuerpo humano hay varios microorganismos. Todos traemos bacterias en la boca, nariz, orejas, cabellos y sobre la piel, éstas pueden causar enfermedades en nosotros mismos o en los que nos rodean, es por esto que es necesario tener una buena higiene personal para mantener la salud. Para los manipuladores de alimentos esto es esencial, no solo para mantener su salud sino para evitar la contaminación de alimentos. (Hernández, 2014, pág. 33).

El uniforme se debe usar completo y es necesario sea cambiado y lavado todos los días y su uso debe ser aproximadamente ocho meses. Las chaquetas de cocina tienen las mangas largas debe usarse correctamente para protección del alimento y de la piel del personal de cocina que tiene contacto directo con los alimentos.

3. Instalaciones físicas

La cocina, utensillos y los equipos deben mantenerse limpios y bien conservados. Por lo tanto la limpieza debe ser frecuente y la desinfección debe hacerse al menos una vez por semana debido a que los microorganismos se multiplican en los residuos de alimentos dejados en utensilios, equipos, mesones, armarios, etc. Antes de iniciar cualquier trabajo se debe verificar que todo se encuentre completamente limpio (Caldas Sanchez, Carbajal Rios, Melendez Pajilla, Pajuelo Baca, & Ramirez Milla, 2015, pág. 39).

4. Instalaciones sanitarias

4.1 Servicios sanitarios, duchas, lavamanos, inodoros

Según Shilquigua Pilco (2015):

Los baños deben estar separados por sexo. No deben tener comunicación directa con las áreas de producción, las puertas deben estar dotadas con cierre automático. Los baños deben estar dotados con papel higiénico, lavamanos con mecanismo de funcionamiento no manual, secador de manos o toallas desechables, soluciones desinfectantes y recipientes para basura con sus tapas (pág. 29).

4.2 Vestidores

“Se recomienda que cada empleado disponga de un casillero para guardar su ropa y objetos personales, no se permite depositar ropa, herramientas, elementos de trabajo u objetos personales en zonas de producción.” (Casco, 2007, pág. 19).

4.3 Instalaciones para lavarse las manos en zonas de producción

Para Caladas Sánchez, Carbajal Rios, Meléndez Pajilla, Pajuelo Baca & Ramírez Milla (2015):

En zonas de producción deben colocarse lavamanos con accionamiento no manual, jabón, desinfectante y toallas de papel, para uso del personal que trabaja en las líneas de proceso, todas las aguas servidas deben ser conducidas a las cañerías de aguas residuales; no se permite que las aguas servidas corran sobre los pisos (pág. 29).

4.4 Instalaciones de desinfección para botas, llantas, delantales plásticos, herramientas o instrumentos de manos.

Según Morales (2013):

En la entrada de las salas de proceso se colocará un sistema para el

lavado de botas y delantales impermeables, en las puertas de entrada de las salas de proceso y en especial aquellas que comuniquen zonas sucias con limpias, se construirán pediluvios para desinfección de botas, las zonas de producción deben colocarse sistemas para el lavado y desinfección de herramientas de mano.

Todas las aguas servidas deben ser conducidas a las cañerías de aguas residuales, no se permite que las aguas servidas corran sobre los pisos (pág. 83).

5. Servicio a la planta

5.1 Abastecimiento de agua

El agua usada en planta debe ser potable. Es importante considerar “su origen, cantidad, calidad, presión y temperatura, pues de ello depende la necesidad de establecer sistemas de almacenamiento y tratamiento antes de ser usada.” (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 13).

“La red de distribución de agua debe estar protegida y aislada de las tuberías de aguas servidas para evitar posibles contaminaciones cruzadas” (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 13).

“Debe establecerse un plan para la limpieza y desinfección de los tanques de reserva y la red de distribución de agua potable; también se realizarán determinaciones de cloro, dureza de agua y análisis microbiológico” (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 14).

5.2 Drenaje

“Los drenajes deben estar provistos de trampas contra olores y rejillas anti plagas, las cañerías deben ser lisas para evitar la acumulación de residuos y formación de malos olores” (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 21).

5.3 Desechos sólidos

Según Shilquigua (2015)

Debe hacer una zona exclusiva para el depósito temporal de desechos sólidos. Esta zona debe tener protección contra plagas, construcción sanitaria fácil de limpiar y desinfectar, estar delimitada y lejos de zonas de proceso. Todos los residuos deben ser clasificados, empacados y almacenados hasta su disposición sanitaria final o retiro. Los recipientes ben permanecer cerrados e identificados con fundas plásticas para facilitar su remoción.

La basura debe ser removida por lo menos una vez por día, y su manipulación debe ser operarios de saneamiento, no se permite que los operarios de producción manipulen la basura (págs. 25-26).

5.4 Iluminación

"La iluminación debe ser natural o artificial, no deben alterar los colores de los productos" (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 28).

“ Deben ser de tipo inocuo, irrompibles, estar protegidos para evitar contaminación de productos en caso de rotura” (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 29).

5.5 Ventilación

“La ventilación debe proporcionar la cantidad de oxígeno suficiente para evitar calor excesivo o mantener una temperatura” (Shilquigua Pilco, 2015, pág. 31).

6. Equipos

6.1 Equipos y utensilios

Para Shilquigua (2015):

La cocina, los utensilios y los equipos deben mantenerse limpios y bien conservados. Por lo tanto, la limpieza debe ser frecuente y la desinfección debe hacerse al menos una vez a la semana. Recuerde que los microorganismos se multiplican en los residuos de alimentos dejados en utensilios, equipos, mesones, armarios, etc.

Antes de iniciar cualquier trabajo verifique que todos los equipos y utensilios se encuentran completamente limpios. Cada nueva etapa debe ser higienizado y nunca debe colocarlos directamente en el piso (pág. 45).

9. Segunda parte

9.1 Justificación

El presente proyecto de intervención busca lograr mejores resultados en el desempeño de los Supervisores de punto de servicio, considerados dentro de la estructura organizacional como piezas claves, sobre todo en tiempos donde se requiere mayor eficiencia dada la situación social y económica del país, que demanda en las organizaciones optimizar los recursos y ser más eficientes.

De acuerdo al análisis del departamento de recursos humanos y de la información sobre las condiciones y posibilidades de mejora de la empresa, se evidenció que se requiere formar internamente a los supervisores de punto de servicio, ya que de su buena gestión depende el funcionamiento de las operaciones de la compañía, el principal problema radica a la falta de una estructura organizacional que permita dar a conocer las funciones asignadas y la forma adecuada de ejecutarlas. Además de reorientar a los colaboradores

a los nuevos lineamientos de la compañía ya que la gestión de los recursos humanos va cambiando en correspondencia con la dinámica social y económica.

El objetivo general fue el diseño de un programa de formación el cual se construyó con éxito, gracias a la contribución y compromiso de todas las áreas, para comprensión y ejecución lo más práctico posible con lo que se busca transmitir de mejor manera a los Supervisores la esencia de lo que se espera que realicen y brindarles las mejores herramientas para mejorar el desempeño de sus actividades.

Dentro de los objetivos específicos se realizó el levantamiento de perfil del cargo por competencias del cargo de supervisor, importante definirlo ya que con esta base se puede conocer cuáles son las brechas entre lo que se tiene y lo que se espera de un colaborador, de igual manera para los procesos de selección y lograr un reclutamiento, selección y contratación acorde a las características de la compañía. Se revisaron también las competencias que es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales como parte de la revisión del perfil, las competencias que no es sino formas de comportamiento, la motivación como factor desencadenante.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y de unos pensamientos ocasionales. “Una persona acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona piensa continuamente acerca de verse

privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, aquella podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida” (McClelland, 1999, pág. 56).

Tres sistemas importantes de motivación humana según McClelland (1999):

“Los logros en el conocimiento acerca de que son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano” (pág. 15) .

Los logros como motivación

Podría haber sido denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia.

De esta manera las personas con alta motivación al logro prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejora de esta clase. No son atraídas por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado, Si e bueno, les da información de cuán bien o están haciendo.

El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociado representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas, Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto empoderamiento.

Altos niveles de "empoderamiento" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo desde la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

La pertenencia como motivación

Esta derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Una vez ya establecido el perfil del cargo y entendiendo la importancia de las distintas formas de motivación que se pueden presentar sumado al sentido de pertenencia que se buscó mejorar con el proyecto, se procedió a socializar los perfiles de cargo, dejando constancia en la carpeta de cada colaborador como una forma de formalizar este proceso.

De igual forma se realizó el levantamiento de las necesidades de capacitación, esto en base a la observación de campo, el dialogo directo con los jefes inmediatos

Se realizó un formato de evaluación de desempeño, que se aplicó a cada supervisor parte de este proyecto conjuntamente con su jefe inmediato.

Primero fue necesario tener la descripción de los puestos, el otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a usar. Por ello se realizó un proceso previo con los superintendentes para sensibilizar acerca del uso de la herramienta.

El proyecto se desarrolló en gran parte en la planta central ubicada en el sector de Tumbaco, en la sala de capacitación y otra parte con observación de campo directamente en los puntos de servicio, este proyecto cuenta con la aprobación de la gerencia de recursos humanos y la gerencia general, el respaldo de todas las jefaturas de área, todos

ellos comprometidos con la formación y bienestar el desarrollo de competencias técnicas y habilidades de los colaboradores de la compañía y la consecución de los objetivos organizacionales.

Al decir bienestar de los trabajadores se debe considerar la política de Caves que tiene que ver con el compromiso de la organización con el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores.

Mantener colaboradores capacitados que conozcan que deben hacer y como lo deben hacer generará bienestar y motivación y por ende un buen clima laboral con trabajadores más comprometidos con la organización, baja rotación y mayor productividad.

Mejora la comunicación y ayuda en la orientación de nuevos empleados proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos. Hace viables las políticas de la empresa. Alienta la cohesión de los grupos. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

9.2 Caracterización de los beneficiarios

Los principales beneficiarios, son los supervisores de punto de servicio, quienes se encargan de administrar el campo asignado, su gestión va de la mano con todos los procesos internos, la ejecución de todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía, las funciones del cargo van desde el control del costo hasta la gestión del personal en campo, en estructura organizacional su jefe inmediato es el Superintendente y sus subalternos son: chef, todo el personal de cocina, camareros, saloneros, posilleros y lavanderos que en su conjunto son aproximadamente veinte y cuatro personas a su

cargo convirtiendo al supervisor en un pilar fundamental para un correcto desempeño de las operaciones de la compañía.

Los beneficiarios tuvieron una excelente respuesta en cuanto asistencia a pesar de las dificultades logísticas que maneja la empresa en cuanto jornadas de trabajo (catorce días de trabajo y siete de descanso) la ubicación de los campamentos, la distancia que es una complicación al momento de capacitar a los colaboradores que trabajan en el catering petrolero, realizaron un esfuerzo importante para asistir a todos los llamados por parte de recursos humanos , el grupo considerado para este proceso provienen de distintos sitios del país, en muchos de los casos llegar a la planta central ubicada en Tumbaco les representa movilizarse varias horas, a pesar de ello el grupo asistió con gran expectativa a las jornadas se acercaron demostrando un gran interés y siempre con una activa participación, que fue inmensamente satisfactorio ya que nunca antes se había considerado a este grupo como prioritario para su formación, fue una manera de reconocer su trabajo y motivador ya que como colaboradores requieren que su esfuerzo sea reconocido, más allá de algún tipo de estímulo monetario el brindarles la atención y entregarles herramientas prácticas para que realizar mejor su trabajo fue para ellos gratificante.

Se abrieron también espacios para el diálogo y comunicación de los cuales se obtuvo oportunidades de mejora, no son para los beneficiarios directos sino la posibilidad de que cada jefe de área obtenga una retroalimentación de la mano de quienes ejecutan las tareas en campo, ya que son ellos los que están expuestos a conflictos tanto internos con sus subalternos como externos con el cliente, proveedores, entre otros, que desde las oficinas administrativas en Quito en muchas ocasiones no se los puede atender, por lo tanto esta experiencia se convierte en enriquecedora no solo para los beneficiarios

directos sino también para las jefaturas de área, si se lo hubiese realizado con un proveedor externo hubiese existido limitaciones en cuanto llevar a la práctica mucha de la información y retroalimentación que se obtuvo en este proceso.

Al ser la compañía una empresa que depende para su producción en un 80 % de las personas es decir de la mano de obra, por tipo de negocios que maneja Caves es importante reconocer que los seres humanos tienen necesidades, cómo la comunicación.

La comunicación que es un mecanismo para que los colaboradores se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Se consiguió que los supervisores conozcan con claridad que se espera que realicen, es decir conocieron de manera formal cuáles son sus funciones y la forma adecuada de ejecutarlas, de igual manera se obtuvo mayor conocimiento acerca de los lineamientos de la compañía con lo que se espera mayor compromiso con la organización, se obtuvo también una línea base para seguir gestionando con ellos el desarrollo de competencias como el trabajo en equipo, comunicación eficaz entre otros.

9.3 Interpretación

Las organizaciones se ven inmersas en una sociedad más globalizada y con mayores exigencias que las llevan a ser cada vez más competitiva, lo que lleva a mejorar la gestión de los recursos humanos, es necesario mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores que respondan de manera eficaz a estos cambios.

En el comportamiento humano es importante el punto de vista psicológico ya que se debe considerar la motivación, autorrealización que inciden directamente en el rendimiento de un colaborador dentro de las organizaciones.

El trabajador debe conocer claramente sus las funciones para las cuales fue contratado y lo que se espera de él, de manera clara y formal que permitirá mantener una relación laboral sana, con una visión integral del trabajador desde los procesos de selección hasta la capacitación entendiendo la conducta humana y sus particularidades y los objetivos de la organización con tendencia a un “ganar-ganar” un trabajados auto- realizado y una organización más productiva tendiendo a la consecución de sus objetivos en este proceso el rol que cumpla el psicólogo organizacional juega un papel muy importante ya que se convierte en el facilitador para que los procesos como el realizado en la compañía Caves de formación interna cumplan con lo que se espera la organización y el colaborador esto entendiendo la realidad de cada empresa que tienen dinámicas diferentes.

El proceso realizado logró mayor aceptación del cambio entre los miembros del equipo de operaciones para trabajar en un ambiente dinámico y con sus propias particularidades, que los supervisores adopten o al menos consideren otros estilos de liderazgo y por su puesto mayor motivación.

9.4 Principales logros del aprendizaje

Durante la ejecución del proyecto hubo algunos aprendizajes como a importancia de buscar nuevas alternativas de capacitación como la que se planteó en este trabajo ya que fomentó la comunicación directa y un aprendizaje más práctico. Se abrió un espacio más participativo con las diferentes áreas de la compañía ya que tuvieron una activa participación dentro de la construcción de este proyecto, la formación "in house" toma una fuerza importante en el ámbito de la capacitación ya que cada vez la inversión en esta área externa se ve más limitada debido a un contexto económico complicado.

Así mismo en la actualidad se puede apreciar y sentir que la Psicología se ha transformado en un mecanismo necesario para la sociedad y sus organizaciones, esto debido a que en esencia el ser humano es un ser sociable y necesita mutuamente del grupo para vivir y lograr sus objetivos, tema que toca profundamente y de manera oportuna además de acertada la ciencia de la Psicología.

El psicólogo organizacional es un profesional entendido en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. El aporte como psicóloga es el diagnóstico, coordinación, intervención, del comportamiento humano en la organización en donde se desarrolló este proyecto, la contribución a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Busco conocer y fomentar la satisfacción de los colaboradores con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores procedimientos de selección, capacitación, promoción y retención del personal, apoyar el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-organización

Mi principal objetivo es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión completa que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

Puede intervenir en las distintas áreas funcionales de la organización, ya que la operación adecuada de la compañía Caves S.A. EMA depende de su personal que deberá ser calificado por ser una empresa cuya línea de negocios es brindar servicios de calidad como valor agregado que se genera en un gran porcentaje de las personas miembros de esta organización.

Este proyecto generó algunas experiencias en su gran mayoría positivas durante el trabajo los capacitadores manifestaron haber desarrollado diversas actividades que han permitido mejorar el proceso.

Se ha realizado un esfuerzo para mejorar la formación interna y para motivar a los participantes.

Se han incluido pequeños temas muy prácticos no programados en el módulo de capacitación con el objetivo de cubrir aspectos relevantes para la ejecución de la operación de la empresa por interés de los propios participantes en dichos temas.

Aspectos negativos como falta de materiales necesarios para la capacitación, los horarios en los que se realizó implicó que los Supervisores se movilicen largas horas y desde muy temprano para poder cumplir con los horarios definidos la mayor parte de los participantes son de provincia eso implica para los participantes hacer mayor esfuerzo.

b) ¿Qué productos, generó el proyecto de intervención?

El presente trabajo pone en consideración los siguientes productos:

- Perfil de cargo del supervisor
- Detección de necesidades de capacitación
- Formato de evaluación del desempeño

c) Cuales objetivos de los que se plantearon se lograron, cuales no y porqué.

Se puede referir que todos los objetivos se cumplieron que era el diseño de un programa de formación para supervisores en temas de: calidad, costos, administración de recursos humanos, atención al cliente, se diseñó dicho programa en coordinación con el

resto de aéreas de la compañía. También se lograron realizar los objetivos específicos planteados:

- Realizar el levantamiento de perfil del cargo por competencias del cargo de supervisor.
- Socializar los perfiles de cargo.
- Evaluación de desempeño
- Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.
- Diseñar una propuesta de programa de formación para supervisores.

d) Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención

La compañía Caves en la que se desarrolló este proyecto maneja una logística complicada la operación está dispersa en el Oriente ecuatoriano no están geográficamente localizados cerca del lugar en donde se desarrollaría el proyecto, por lo que el grupo de supervisores debieron trasladarse, para poder reunirlos y que reciban los módulos en principio generó dificultades ya que no existe el hábito que vayan a las oficinas centrales durante mucho tiempo y menos varios días, pero una vez que se realizó la primera reunión de socialización se pudo enganchar al grupo y hubo bastante predisposición de los supervisores.

Otro factor fue que durante el tercer trimestre del año 2015 y principios del 2016 debido a factores económicos difíciles del país la empresa decidió realizar ajustes y reducir el personal operativo de los campos y eso generó mucha incertidumbre entre los colaboradores.

e) ¿Qué elementos innovadores se identifican en la experiencia?

Se incorporó las competencias y los riesgos del puesto en el perfil del cargo vinculando un nuevo reto del departamento de recursos humanos, un buen paso para la gestión por competencias. Y al mejoramiento de la gestión de los riesgos laborales como los psicosociales, como el desarraigo familiar.

La gestión por competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Sabemos que hay nuevas exigencias por ello se hace indispensable para lograr la productividad que el mercado demanda, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, desarrolladas conforme a un sistema de competencias.

f) ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para el grupo de intervención?

El ir evolucionando en la gestión del talento humano y mirar al colaborador como un ser humano integral no solo con conocimientos técnicos sino buscando satisfacer necesidades puntuales: comunicación, reconocimiento, autorrealización y desarrollando

habilidades y destrezas para que cada colaborador pueda entregar lo mejor de sí, tiene en gran impacto dentro del grupo ya que es una persona con mayor seguridad para asumir su rol y su trabajo le brindará mayor satisfacción. Además, se reducirá al mínimo los riesgos laborales ya que él un colaborador muy bien informado.

g) ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidencio como consecuencia del proyecto?

El objeto del estudio pretende brindar apoyo en el proceso metodológico de capacitación que permita modificar conductas muy concretas que satisfagan necesidades previamente definidas; el brindar una metodología para llevar a cabo los objetivos específicos del presente proyecto es sumamente comprometedor ya que, aportará una herramienta más de apoyo en la implementación de capacitación en una organización, el fin es que el personal no sólo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporándolos a su comportamiento y mejorar su desempeño y además de contar con conocimientos sobre los diversos procesos internos pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo capacitada y motivada.

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial". Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo. Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por lo tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades. Como podemos ver la conocen cómo hacer y en qué momento Ayuda a la persona a

solucionar problemas y tomar decisiones Favorece la confianza, el desarrollo personal y por ende favorece la salud mental.

Conclusiones

- En la compañía se creyó necesario definir una metodología de formación interna focalizada por grupos específicos de acuerdo a sus necesidades reales de la compañía ya que no se contaba con un método de detección de necesidades de capacitación que durante la ejecución del proyecto se pudo llevar a cabo.
- Durante la ejecución de proyecto se pudo evidenciar también que se abrieron espacios para la retroalimentación directa que permitirá a los directivos de la compañía identificar oportunidades de mejora.
- Es importante que todos los supervisores de campo conozcan sus responsabilidades a detalle la forma adecuada de ejecutarlos, que se verá reflejado a mediano y largo plazo en el desempeño del colaborador.
- El proyecto tuvo efectos positivos dentro de la organización ya que se dio una importancia particular a la formación del equipo administrativo en campo que no se lo había considerado antes, se observó que tenían algunos conceptos de la operación de la empresa y, se lograron unificar, con la finalidad de tener objetivos bien definidos y claros.
- Con la aplicación del proyecto se despertó un especial interés en las políticas, objetivos y procedimientos internos ya que algunas cosas no conocían, los seres humanos no pueden hacer lo que no conocen.

- La capacitación para el grupo servirá para lograr mejores estándares de trabajo en cada supervisor más alineados a los requerimientos de la organización, y con mejores herramientas en el desempeño de sus funciones.
- El proyecto es una buena herramienta para poder considerar a futuro a los supervisores en los procesos de ascensos internos y estímulos monetarios.

Recomendaciones

- Se recomienda continuar con el programa de formación con un nivel intermedio de conocimiento es decir pasar por un proceso de formación inicial, se propone un nivel intermedio y un superior.
- Todo buen proceso de formación debe ir de la mano de un plan de carrera dentro de la organización que se podría ir gestionando a través de estos programas con los superiores que se destaquen y en medida del crecimiento de la estructura organizacional.
- Se recomienda que cada año se realice un programa de inducción y re-inducción, para que cada miembro de la organización conozca en términos generales a la compañía sus objetivos, sus funciones y como debe ejecutarlas ya que al tener colaboradores que no ingresaron con un buen proceso de inducción, hace falta unificar conocimientos.
- Podría implementarse un plan de incentivos emocionales que gracias al buen desempeño laboral sean valorados, en base a mecanismos o estrategias que estimulen e incentiven al grupo; un plan de reconocimientos no implica necesariamente dinero, más aún cuando se conoce que este factor es poco incidente en las acciones del grupo; pero si actividades como la entrega de reconocimientos en público, premios, y otro tipo de estímulos que les permitan sentirse reconocidos y valorados por el esfuerzo realizado.
- Se recomienda realizar una nueva evaluación de desempeño, y en adelante una cada año para poder monitorear y tener una estadística.

- Es importante que se realice una vez por año un análisis de necesidades de capacitación para poder plantear el cronograma de capacitación.
- Las supervisiones que realizan los responsables de cada punto de servicio en la empresa, a través de las evaluaciones, han de ser concebidas como medios para mejorar la ejecución de una tarea, y no solo como estrategia de evaluación, e incluso como medio de sanción; para ello es necesario brindar toda la información posible y capacitar al personal en actividades prácticas en estos programas.

Referencias

- Argentina Kenshu Center (AOTS). (3 de Diciembre de 2013). *Comunicación, elemento de éxito en las empresas y organizaciones*. Obtenido de http://www.aotsargentina.org.ar/prensadetalle.php?id_noticia=107
- Avila, M. (1 de Marzo de 2016). *Liderazgo, Comunicación y Motivación*. Obtenido de <https://prezi.com/n4gkm78bblnu/liderazgo-comunicacion-y-motivacion/>
- Caldas Sanchez, P., Carbajal Rios, D. M., Melendez Pajilla, L., Pajuelo Baca, F., & Ramirez Milla, L. (15 de Septiembre de 2015). *Seguridad industrial ingeniería agroindustrial*. Obtenido de <http://documents.mx/documents/seguridad-industrial-y-su-aplicacion-en-el-diseno-de-plantas.html>
- Casco, A. (14 de Octubre de 2007). *Salud Ocupacional*. Obtenido de http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/proyecto_ssos/act_paises/paraguay/documentos/asuncion_nov2007/04102007saludocupacional.pps
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Ecured. (21 de Abril de 2010). *Comunicación*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n>
- Farías Farias, K. (2014). *La atención al cliente y su efecto en valoración y prestigio de la imagen corporativa de la estación servicios Pedernales año 2014*. Obtenido de <https://secure.urkund.com/view/document/11366952-454036-421707/download>
- Hernandez, A. (Mayo de 2014). *Higiene industrial*. Obtenido de <http://www.pearltrees.com/andryhernandezcanizales#1539>

- J. C. (28 de Mayo de 2011). *Servicio de atención al cliente*. Obtenido de http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html
- McClelland, D. C. (1999). *Human Motivation*. Madrid: Cambridge University Press.
- Morales, J. (12 de Octubre de 2013). *Buenas prácticas de manufactura en la industrial conservera de alimentos para consumo humano*. Obtenido de <http://myslide.es/documents/buenas-practic-as-de-manufactura-en-conservas-de-pescado.html>
- Portugal, N. (2 de Agosto de 2015). *Qué es el Liderazgo y Cuáles son los Tres Estilos Principales*. Obtenido de <https://www.nelsonportugal.com/que-es-liderazgo-estilos/>
- Portugal, N. (2015). *Qué es el Liderazgo y Cuáles son los Tres Estilos Principales*. Obtenido de <https://www.nelsonportugal.com/que-es-liderazgo-estilos/>
- Rubiano Bautista, C. M. (5 de Marzo de 2014). *Cambio de actitud alternativa clara para el mejoramiento de servicio al cliente*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11456/1/ensayo%20final%20especializaci%C3%B3n%202014%20%281%29.pdf>
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. *Servicio al cliente*, 19-27.
- Shilquigua Pilco, M. G. (2015). *Diseño e implementación de un plan de buenas prácticas de manufactura (BPM) y procedimientos operativos estandarizados de saniamiento (POES) en la microempresa "Lácteos Urquizo"*. Obtenido de <https://secure.orkund.com/view/document/14952983-790648-553351/download>
- Sinapsit.com. (Abril de 2014). *¿Qué es la Pirámide de Maslow?* Obtenido de Sinapsit.com: <http://www.sinapsit.com/psicologia/piramide-de-maslow/>

Solar, C., Salcedo, E., Reyes, O., Correa, S., Galvan, N., Perez, S., . . . Alvarez, J. (5 de Mayo de 2010). *Tahuma lo ultimo en informacion del talento humano*. Obtenido de <http://tahumaenmiweb.blogspot.com/>

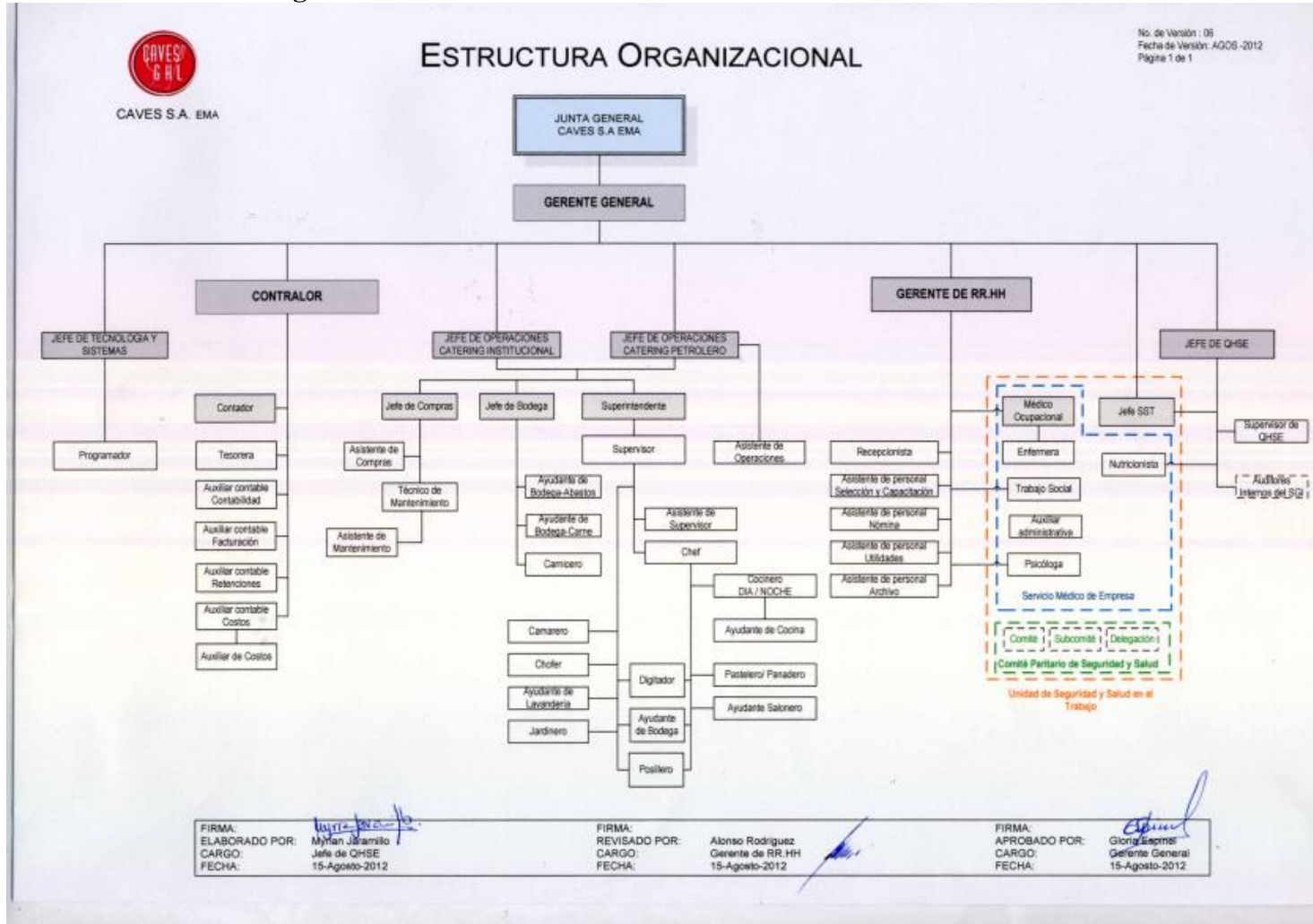
Universidad de Peru. (1 de Febrero de 2007). *Maslow y su teoría de las necesidades humanas*. Obtenido de [ttp://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php](http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php)

Universidad Jose Carlos Mariategui. (Noviembre de 2014). *Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://profesorjulioraya.files.wordpress.com/2014/11/adminrecurhumanos-5.pdf>

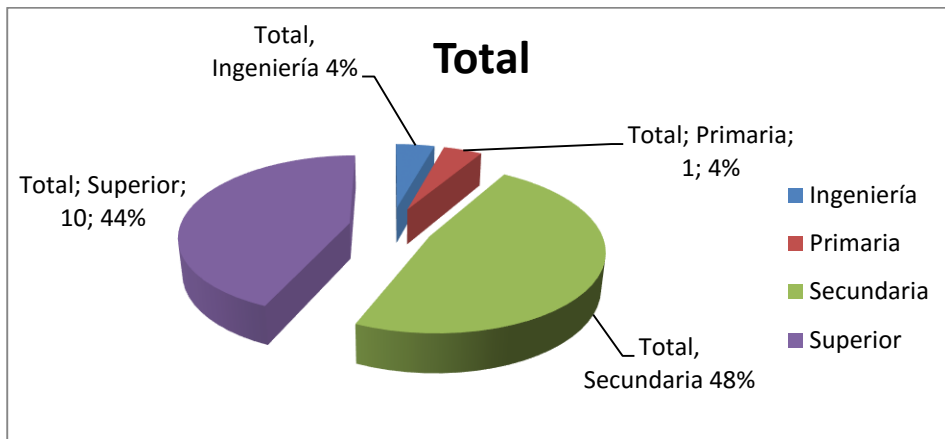
Zanetta Rivarola, P. A. (24 de Junio de 2011). *El Perfil Laboral por competencias del operador en ventas de Speedy*. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111848.pdf>

Anexos

Anexo 1. Estructura Organizacional

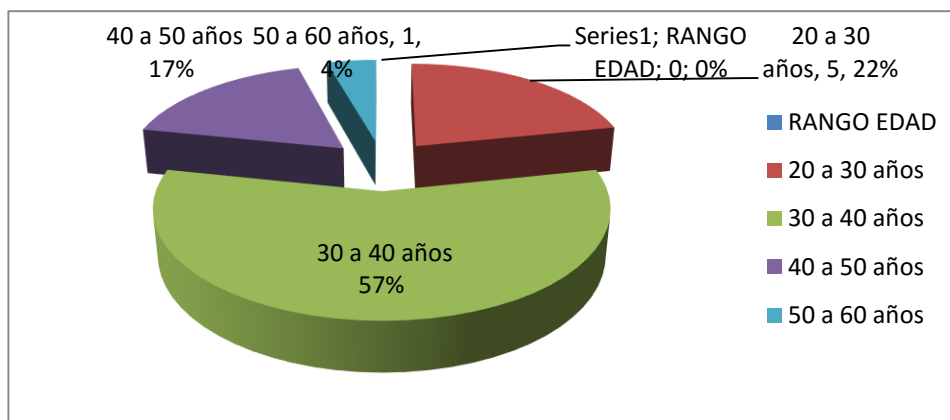


Anexo 2. Nivel de educación formal de los supervisores



Fuente: Departamento de RRHH Caves S.A. EMA

Anexo 3. Rango de edad de los supervisores



Fuente: Departamento de RRHH Caves S.A. EMA.

Anexo 4. Diagnóstico de necesidades de capacitación Caves 2015

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SUPERVISION CATERING PETROLERO (SUPERVISION) - CAVES 2015												
Centro de Costo	AREA	Nombre de quien solicita la capacitación	# Personas	Cargo	Cuales son los conocimientos técnicos y competencias que debería mejorar para desempeñar mejor sus funciones	Tema o necesidad de capacitación	I= Interna E= Externa	JUSTIFICACIÓN		Prioridad A= ALTA, M= MEDIA, B= BAJA	Responsable	Mes Tentativo
								¿Detalle la función (es) en las que se aplicarán los conocimientos adquiridos en el curso?	Cuales considera que serán los resultados en sus funciones después de impartir el curso?			
OPERACIONES	CATERING PETROLERO	EDUARDO ELIZALDE	23	JEFE DE OPERACIONES	Reporte de costos diario y mensual	Manejo y control de costos	I	EN EL CONTROL DE LOS COSTOS MENSUALES	UN MEJOR CONTROL DEL COSTO EN EL PUNTO DE SERVICIO	A	JEFE DE COSTOS	SEPTIEMBRE
OPERACIONES	CATERING PETROLERO	EDUARDO ELIZALDE	23	JEFE DE OPERACIONES	La forma adecuada de la provisión de la venta	Provisión de la venta mensual	I	EN EL ENVIO DE LA VENTA MENSUAL, REDUCIR ERRORES	PROYECTAR DE MEJOR MANERA LA VENTA Y LOGRAR UN BUEN ABASTECIMIENTO	A	JEFE DE COSTOS	SEPTIEMBRE
OPERACIONES	CATERING PETROLERO	EDUARDO ELIZALDE	23	JEFE DE OPERACIONES	Atención al cliente	Importancia del Servicio al Cliente/Criterios generales	I	EN LA INTERACCION CON EL CLIENTE EN CAMPO	MEJORAR LA SATISFACIÓ AL CLIENTE	A	JEFE DE OPERACIONES	SEPTIEMBRE
RECURSOS HUMANOS	CATERING PETROLERO	ALONSO RODRIGUEZ	23	GERENTE DE RRHH	Como mantener un liderazgo adecuado	Estilos de Liderazgo/Características de un buen lider	I	EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE CARGO	TENER SUPERVISORES CON UN LIDERAZGO ADECUADO	A	RRHH	OCTUBRE
RECURSOS HUMANOS	CATERING PETROLERO	ALONSO RODRIGUEZ	23	GERENTE DE RRHH	Mejorar la Comunicación	Comunicación Organizacional	I	MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN GENERAL CON TODA LA ORGANIZACIÓN	MEJORAR EL CLIMA EN EL PUNTO DE SERVICIO	A	RRHH	OCTUBRE
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CATERING PETROLERO	AUGUSTO MALDONADO	23	JEFE DE SST	Conocer criterios basicos de la Seguridad	Prevencion de accidentes	I	EN LA GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN CAMPO	MANERA EFICAZ Y EFEICIENTE PARA REPORTE ANTE ORGANIZMOS DE CONTROL	A	JEFE DE SST	NOVIEMBRE
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CATERING PETROLERO	AUGUSTO MALDONADO	23	JEFE DE SST	Como promover la Seguridad	Calidad y Seguridad	I	PROMOVER DE MEJOR MANERA LA SEGURIDA / BAJA ACCIDENTABILIDAD	REDUCCION DE ACCIDENTES E INCIDENTES EN EL CAMPO	A	JEFE DE SST	NOVIEMBRE
QHSE/CALIDAD	CATERING PETROLERO	MIRIAM JARAMILLO	23	JEFE DE QHSE	Conocimientos en BPMs	Manipulación de Alimentos	I	EN TODOS LOS INHERENTES AL SERVICIO	MANTENER UN BUEN MANEJO DE LOS PRODUCTOS Y LA INOCUIDAD ALIMENTARIA	A	JEFE DE QHSE	DICIEMBRE
QHSE/CALIDAD	CATERING PETROLERO	MIRIAM JARAMILLO	23	JEFE DE QHSE	Conocimiento de ISO-Sistemas de Gestión Integrados	Norma ISO y Procedimientos Internos	I	EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD QUE MANTIENE LA COMPAÑÍA	MEJOR RESULTADO EL LAS AUDITORIAS POR PARTE DE LOS CLIENTE	M	JEFE DE QHSE	DICIEMBRE

Fuente: Realizado por Raquel Olalla, departamento de recursos humanos

Anexo 5. Evaluación del desempeño Caves 2015

EVALUACION DEL DESEMPEÑO CAVES 2015					
			RESULTADOS DE LA EVALUACION		
CAMPO	CARGO	NOMBRE	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALE	COMPETENCIAS FUNCIONALES	PRODUCTIVIDAD
PALO AZUL	SUPERVISOR	TORRES ACARO ANGEL RODRIGO	80%	92%	75%
TIERRA COLORADA	SUPERVISOR	SILVA AGUDELO ANGEL ISAIAS	75%	79%	70%
SCHLUMBERGER LAGO AGRIO	CHEF/SUPERVISOR	SANCHEZ MIRANDA ALBERTO ROLANDO	75%	75%	85%
SCHLUMBERGER COCA	SUPERVISOR	ROGEL ARMIJOS ELICER NEPTALI	90%	70%	65%
PAYAMINO/TIERRA COLORADA	SUPERVISOR	RODRIGUEZ GUIRACOCOA NESTOR	80%	83%	70%
JAGUAR	ASISTENTE SUPERVISOR	NARANJO AVEROS GEOVANNY PATRICIO	79%	92%	86%
OSO CPF/JAGUAR	ASISTENTE SUPERVISOR	GARZON BENAVIDES MARCELO EUGENIO	88%	83%	79%
OSO CPF	ASISTENTE SUPERVISOR	CISNEROS CAICEDO MARIO PATRICIO	75%	96%	75%
PUERTO EL SOL	ASISTENTE SUPERVISOR	CHILUISA GANCHALA JAIME PATRICIO	70%	83%	80%
PUERTO EL SOL	SUPERVISOR	CHAVEZ CAPURRO CARLOS DAVID	83%	83%	76%
PALO AZUL	CHEF/SUPERVISOR	CHAMBA VILLANO WILSON ARTEMAN	89%	79%	85%
YURALPA	CHEF/SUPERVISOR	CAMPOVERDE VILLANUEVA CESAR ABEL	79%	83%	75%
YURALPA	SUPERVISOR	BENAVIDES ORELLANA CHRISTIAN GUSTAVO	88%	92%	84%
SCHLUMBERGER LAGO AGRIO	SUPERVISOR	BARRAGAN ULLOA EDISON FABIAN	89%	88%	92%
SCHLUMBERGER COCA	CHEF/SUPERVISOR	ALAVA BRIONES LEONIDAS ARNULFO	82%	96%	84%
PAYAMINO	SUPERVISOR	ALAVA BRIONES GREGORIO BERNABE	91%	80%	90%
TARAPOA SATELITE	SUPERVISOR SATELITE	SANTIAGO SIMALUISA	87%	88%	80%
TARAPOA BASE	SUPERVISOR BASE	SANTIAGO BALDEON	87%	88%	85%
TARAPOA SATELITE/JARASEG	ASISTENTE DE SUPERVISOR SATELITE/JARASEG	RODOLFO EMANUEL	76%	88%	80%
TARAPOA SATELITE/JARASEG	ASISTENTE DE SUPERVISOR SATELITE/JARASEG	RAMON CHAVARRIA	79%	88%	75%
TARAPOA BASE	SUPERVISOR FACTURACION	GABRIEL DELGADO	82%	88%	85%
TARAPOA BASE	CHEF/SUPERVISOR DE OPERACION	FRANKLIN VIVAR	90%	92%	95%
TARAPOA BASE	SUPERVISOR	ENRIQUE CAMACHO	100%	92%	95%
TARAPOA RIG CCDC 25	SUPERVISOR RIG CCDC25	FERNANDO SIGCHA	92%	88%	90%
TARAPOA RIG CCDC 25	ASISTENTE SUPERVISOR RIG CCDC25	CRISTIAN ZHINGRE	83%	88%	90%

Fuente: Realizado por Raquel Olalla, departamento de recursos humano.