




# **Compromiso de los Empleados**

---

Material de Referencia para Planes de Acción 2019

## Introducción

El Material de Referencia para los Planes de Acción 2016 es una herramienta para ser utilizada por las jefaturas para preparar y llevar a cabo las reuniones "Te Hemos Escuchado", desarrollar Planes de Acción y fomentar el Compromiso de los Empleados de Aramark. En este material encontrará los siguientes contenidos para cada dimensión de la encuesta:

-  Una descripción de la dimensión y de su importancia.
-  Preguntas de Aclaración: puede usar estas preguntas para facilitar la comprensión de su equipo respecto a la oportunidad en particular.
-  Posibles Acciones: puede incluir estas acciones recomendadas en el Plan de Acción de su equipo o las puede usar como ayuda para desarrollar otras acciones que decida adoptar para fomentar el Compromiso.

Es altamente recomendable imprimir las páginas necesarias de este material para tenerlas como referencia durante la reunión "Te Hemos Escuchado".

# Compromiso de los Empleados

## ¿Por qué es importante el Compromiso de los Empleados?

La Efectividad de los Empleados consta de dos componentes: el Compromiso y la Habilidad. Las organizaciones que cuentan con empleados comprometidos y habilitados son más propensas a sobresalir en términos de desempeño organizacional y de resultados comerciales.

El Compromiso de los Empleados está compuesto por tres factores:

- El grado de compromiso psicológico o emocional que el empleado tiene hacia la organización.
- La voluntad del empleado de realizar un esfuerzo adicional en nombre de la organización — y de superar los requisitos formales de su puesto laboral.
- La intención de permanecer dentro de la organización.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Aramark? ¿Qué es lo que te gusta menos?
- 🚩 ¿Por qué recomendarías a Aramark como lugar de trabajo? ¿Por qué no recomendarías a Aramark como lugar de trabajo?
- 🚩 ¿En qué difiere trabajar en Aramark de trabajar en otras organizaciones?
- 🚩 ¿Sientes que puedes lograr tus objetivos profesionales en Aramark?
- 🚩 ¿Sientes un sentido de pertenencia a Aramark y un sentido de comunidad dentro de tu equipo?

## Posibles Acciones

- Reuna información de los empleados acerca de lo que valoran más respecto de formar parte de Aramark y acerca de qué les genera más inquietudes.
- Reconozca públicamente a los Empleados que dan lo mejor de sí en forma regular y a quienes realizan aportes significativos.
- Utilice varios métodos para comunicar información clave a los Empleados, tales como las reuniones de personal, las reuniones individuales, medios electrónicos, tableros de anuncios, boletines de noticias, etc.
- Planifique actividades de vinculación del equipo y pídale a todo el personal que participe.
- Fomente la mejora y el aprendizaje continuos dentro de la organización o departamento al motivar a los Empleados a buscar métodos para mejorar los procesos o aumentar la satisfacción del cliente. Reconozca a los Empleados por sus ideas al compartir las mejoras que se implementaron durante las reuniones del equipo, a través de boletines para Empleados, actualizaciones en el departamento, etc.

# Habilitación de los Empleados

## ¿Por qué es importante la Habilitación de los Empleados?

Si bien el Compromiso de los Empleados es un componente importante de la Efectividad de los Empleados, las investigaciones sugieren que el compromiso por sí solo no es suficiente para fomentar el máximo desempeño individual y organizacional. Para lograr lo mejor de sus Empleados, los líderes no solo deben lograr el compromiso de ellos, sino también entregarles los recursos necesarios para que puedan trabajar y canalizar sus esfuerzos de forma productiva.

La Habilitación de los Empleados se define como:

- La adecuada asignación de empleados a sus puestos, de modo que pueden utilizar sus destrezas y habilidades efectivamente.
- Un entorno laboral que facilite, y no que obstaculice, la productividad de los Empleados.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Tienes alguna destreza o habilidad que no estás utilizando plenamente en tu trabajo? ¿Hay alguna forma en que esta destreza o habilidad pueda utilizarse mejor?
- 🚩 ¿Qué te parece lo más desafiante o lo más satisfactorio acerca de tu trabajo? ¿Qué te parece frustrante o insatisfactorio?
- 🚩 ¿Qué información necesitas para llevar a cabo tu trabajo correctamente? ¿Cómo recibes generalmente esta información?
- 🚩 ¿Puede organizarse mejor el flujo de trabajo para ayudarte a realizar tu trabajo de forma más efectivo?
- 🚩 ¿Cuáles consideras que son obstáculos para tu desempeño laboral? ¿Qué puede hacerse para eliminar o reducir esos obstáculos?

## Posibles Acciones

- Amplíe el alcance del puesto laboral de la persona para ayudarla a utilizar un mayor rango de destrezas.
- Pídale a los Empleados que sugieran formas en las que sus puestos podrían ser más estimulantes y desafiantes.
- Reúnase en forma individual con cada empleado para saber qué les resulta interesante y desafiante acerca de su trabajo. Determine si su trabajo les permite un buen uso de sus destrezas y habilidades. Considere formas de reasignar las tareas que ya no resultan desafiantes a otras personas que necesiten desarrollar esa área. Identifique oportunidades para que puedan concentrarse en las tareas que les resultan desafiantes.
- Establezca objetivos "flexibles" para asegurarse de que el trabajo siga siendo desafiante, pero siga estando dentro del alcance de las habilidades del empleado.
- Pregúnteles a los empleados qué condiciones les impiden ser tan eficientes y productivos como les gustaría ser. Determine cómo las condiciones pueden mejorarse para permitir que los Empleados sean más productivos.

# Rumbo Claro y Prometedor

## ¿Por qué es importante tener un Rumbo Claro y Prometedor?

Las empresas exitosas motivan a sus Empleados mediante la estrategia y un conjunto de objetivos en común que sean fáciles de comprender, medibles y relevantes para el trabajo de los Empleados en todos los niveles. La mayoría de los empleados buscan tener la oportunidad de contribuir con algo más importante que su propio puesto y una posibilidad de marcar una diferencia. Apelar a este sentido de propósito al conectar a los empleados con el panorama general es fundamental para fomentar altos niveles de compromiso en los empleados.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Cómo hemos cambiado como organización durante los últimos años? ¿Se te informó de los cambios? Cuando se realizan cambios, ¿también se te comunican los motivos detrás de ellos?
- 🚩 ¿Cómo se te ha comunicado la estrategia y los objetivos de Aramark? ¿Cada cuánto se te comunican? Cuando se te comunica una estrategia y objetivos, ¿también se te comunican los motivos detrás de ellos?
- 🚩 ¿Sientes que comprendes plenamente la Misión, los Valores y el Foco de Aramark?
- 🚩 ¿Cómo trabajas con otros miembros del equipo para coordinar los objetivos con la Misión, los Valores y el Foco de Aramark?
- 🚩 ¿De qué forma Aramark es un líder en el mercado? ¿De qué forma, si la hay, Aramark no es un líder en el mercado?

## Posibles Acciones

- Comparta el "panorama general" con los miembros del equipo. Explique la estrategia y los objetivos actuales de Aramark y relacione la estrategia más general con su unidad de negocio y con la estrategia y los objetivos del equipo.
- Concéntrese en cómo los empleados se adecúan dentro del plan y qué pueden hacer para contribuir. Sea directo con los empleados, pero concéntrese en cómo las decisiones que se toman hoy beneficiarán a la organización a largo plazo.
- Nunca deje de comunicar: desarrolle un plan para compartir regularmente actualizaciones comerciales con su equipo. Pídales a los empleados que investiguen y compartan actualizaciones comerciales.
- Comunique los logros. Incluya tendencias financieras, éxitos y logros, pero no se centre exclusivamente en ellos.
- Programe un tiempo junto a su equipo para revisar, las comunicaciones y las capacitaciones de Aramark.






# Misión y Valores

## ¿Por qué son importantes nuestra Misión y nuestros Valores?

Las empresas exitosas establecen una cultura en común; una cultura impulsada por un sólido conjunto de valores compartidos y normas de conducta, incluido el hecho de poner al cliente en primer lugar, la excelencia, la responsabilidad, la integridad, la innovación, la diversidad y el respeto. Las empresas exitosas también tienen una misión clara —el propósito esencial de la organización y lo que ésta ofrece al mercado.

Las organizaciones que incorporan normas sólidas de conducta pueden confiar en que los empleados tomarán las decisiones correctas en sus actividades cotidianas; decisiones que estén en consonancia con la misión y los valores de la organización.

## Preguntas de Aclaración

-  ¿Cómo se te ha comunicado la Misión de Aramark?
-  ¿Cómo se te han comunicado los Valores de Aramark?
-  ¿Comprendes la importancia de la Misión y los Valores de Aramark y por qué Aramark se centra en ellos? ¿Comprendes plenamente cómo aplicar la Misión y los Valores de Aramark a tus acciones cotidianas?
-  ¿Sabes y comprendes cómo los Valores de Aramark coinciden con la Misión de Aramark como empresa?
-  ¿De qué formas te riges por la Misión y los Valores de Aramark?

## Posibles Acciones

- Eduque a los empleados sobre la Misión y los Valores de Aramark.
- Comunique regularmente la importancia de la Misión y los Valores de Aramark a los empleados.
- Pídales a los empleados que demuestren la Misión y los Valores de Aramark en su trabajo cotidiano.
- Reconozca/recompense públicamente las conductas que ejemplifiquen la Misión y los Valores de Aramark.
- Revise sus propias conductas y acciones con respecto a la Misión y los Valores de Aramark. Dé el ejemplo a sus empleados.

# Confianza en los Líderes

## ¿Por qué es importante la Confianza en los Líderes?

El desempeño de la organización depende ampliamente de la calidad de su liderazgo —desde el liderazgo sénior hasta los líderes del equipo de primera línea. El liderazgo influye en la forma en que los empleados perciben a la organización como conjunto y desempeña un papel fundamental en exhibir y reforzar la estrategia y los objetivos de la empresa. Los líderes eficaces brindan mensajes clave sobre la empresa y comparten información importante con los empleados de su grupo de forma concisa, relevante y oportuna. Un alto nivel de compromiso por parte de los empleados requiere la confianza de parte de ellos de que la empresa está bien administrada y de que los líderes son capaces de lograr los objetivos de negocio.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Consideras que recibes toda la información que necesitas/deseas? ¿Sientes que los líderes de tu lugar o unidad de negocio no comunican determinados tipos de información a tu equipo de forma intencional? ¿Las "malas noticias" se comparten abiertamente con tu equipo?
- 🚩 ¿Consideras que los líderes trata a todos los empleados con respeto y dignidad? ¿Qué puede hacerse para asegurarse de que los empleados se sientan tratados de esa forma?
- 🚩 ¿Qué líderes de Aramark demuestran un alto nivel de integridad? ¿Qué conductas específicas exhiben?
- 🚩 ¿Qué conductas pueden reforzar o disminuir los líderes para generar entusiasmo e inspirarte en el lugar de trabajo?
- 🚩 ¿De qué forma los líderes pueden comunicar más eficazmente los mensajes clave de la empresa y compartir información importante de manera oportuna?

## Posibles Acciones

- Programe reuniones regulares con todos los miembros del personal para analizar su carga laboral, su desempeño y los objetivos de desarrollo profesional. Realice reuniones regulares con el equipo. Informe a los empleados acerca de las decisiones y cambios importantes, acerca de si afectan su trabajo y cómo, y acerca de los motivos detrás de dichas decisiones o cambios. Motive a los empleados a entregar retroalimentación y aportar ideas.
- Adopte y comunique a los empleados una "política de puertas abiertas". Esté disponible y presente. Pregunte a los empleados qué compromisos o expectativas consideran que los líderes no han cumplido.
- Comunique los logros de Aramark a gran escala y céntrese en el trabajo bien realizado y en los resultados comerciales. Asimismo, explique la función de su unidad de negocio y de los líderes del lugar en las historias de éxito.
- Motive a los líderes claves a interactuar con los miembros del equipo, tanto formal como informalmente (por ejemplo, a informar a los líderes claves sobre logros particulares de los empleados, acompañar a los líderes claves a recorrer el departamento para saludar informalmente a los empleados y agradecerles por sus esfuerzos).
- Lograr la participación de los líderes claves en las reuniones con los miembros del equipo. Pídales a los líderes claves que compartan alguna historia personal con respecto a Aramark.

# Calidad y Foco en el Cliente

## ¿Por qué es importante la Calidad y el Foco en el Cliente?

Ofrecer productos y servicios de alta calidad a los clientes es fundamental para el éxito. A fin de ofrecer productos y servicios de alta calidad, primero debemos comprender y luego, cumplir o superar las expectativas del cliente sin dejar de utilizar los recursos internos de manera eficiente. La atención al cliente interno ayuda a las organizaciones a cumplir mejor con las necesidades de sus diversos clientes externos. El verdadero foco en el cliente se logra únicamente si los empleados trabajan en equipo hacia un objetivo en común. Esto requiere un clima que motive y respalde el trabajo en equipo y que fomente la innovación y la mejora continua.

Consulte la dimensión de Colaboración para conocer el contenido relacionado.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Cómo se te responsabiliza por brindar un trabajo o servicio de alta calidad?
- 🚩 ¿Cómo se te reconoce o recompensa por brindar un trabajo o servicio ejemplar y de alta calidad?
- 🚩 ¿Hay áreas en las que la calidad es habitualmente superior o en las que la calidad es siempre un problema?
- 🚩 ¿Cómo reaccionas cuando se identifica un problema en la calidad? ¿Cómo gestionas los reclamos de clientes internos o externos?
- 🚩 ¿La mayor carga de trabajo ha tenido un efecto negativo sobre la calidad? Si es así, ¿cómo podemos cumplir con la demanda de la carga de trabajo y seguir manteniendo altos niveles de calidad?

## Posibles Acciones

- Informe estándares de calidad claros y comunique/refuerce estos estándares de forma regular.
- Destaque la importancia de la satisfacción del cliente y de la calidad todos los días —los mensajes repetidos regularmente ayudarán a generar o a reforzar la actitud adecuada hacia el cliente y la calidad.
- Celebre los logros de satisfacción del cliente de Aramark y de su unidad comercial. Destaque el vínculo entre el trabajo de cada miembro del equipo y estos logros generales de la organización.
- Aborde problemas de calidad y de desempeño insuficiente de forma oportuna. Llame la atención cuando se presenten problemas de calidad y de desempeño insuficiente, desafiando a los miembros del equipo a mejorar. Asimismo, motive a sobresalir a quienes tienen un desempeño promedio.
- Solicite ideas para mejorar a los miembros del equipo.



# Respeto y Reconocimiento

## ¿Por qué son importantes el Respeto y el Reconocimiento ?

El respeto por la persona y el reconocimiento al esfuerzo individual están a la base de la innovación y el crecimiento continuo. Demostrar que la gerencia se preocupa por sus empleados y de aplicar las políticas y los procedimientos de manera justa, influye sobre los vínculos emocionales de los empleados con la organización y constituyen aspectos importantes del compromiso de los empleados, además de incluir un equilibrio razonable entre la vida laboral y personal.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Cómo te tratan los líderes y otros miembros del equipo? ¿Consideras que hay grupos o personas que no son tratados con respeto y dignidad?
- 🚩 ¿Te sientes valorado como empleado y como miembro del equipo? ¿Hay algún empleado o grupo de empleados que no se sientan valorados?
- 🚩 ¿Cada cuánto se te reconoce, ya sea de forma individual o como equipo, por hacer un buen trabajo? ¿Cómo se te reconoce por tus logros?
- 🚩 ¿Cómo te gustaría que se te reconozca (Encore! Encore!, públicamente, en forma individual, etc.)?
- 🚩 ¿Consideras que el trabajo se planifica con anticipación a fin de evitar tener que trabajar horas extra?

## Posibles Acciones

- Identifique a los empleados que tengan un buen desempeño en sus puestos y reconózcalos en función de la preferencia del empleado (Encore! Encore!, públicamente, en forma individual, etc.).
- Comunique públicamente el desempeño sobresaliente de los empleados a los jefaturas; copie al empleado en el correo electrónico o en la carta.
- Reúnase con los empleados, tanto de forma individual como grupal, para comprender por qué podrían no percibir que la organización se preocupa por ellos. Pregúnteles de qué forma se sienten valorados como empleados y qué les provoca mayor inquietud. Tome medidas para abordar los problemas a nivel local (si es posible) o comunique los hallazgos a la gerencia y a Recursos Humanos.
- Compórtese como un modelo a seguir respecto del trato hacia los demás; reflexione sobre las interacciones para asegurarse de brindarles el mismo trato a todos los empleados. Planifique con anticipación siempre que sea posible para que haya suficiente tiempo para realizar las tareas.
- Cree un sistema para que haya una distribución justa del trabajo adicional.
- Asegúrese de que los miembros del equipo cuenten con las destrezas y con la capacitación en distintas áreas que les permitan cubrir a un compañero cuando sea necesario.

# Diversidad e Inclusión

## ¿Por qué son importantes la Diversidad y la Inclusión?

La base del éxito y el crecimiento continuos yace sobre el respeto por la persona. Las organizaciones que aceptan y aprovechan el amplio rango de puntos de vista debido a su personal multicultural y demográficamente diverso, cumplirán con las necesidades de una base de clientes cada vez más diversa.

Asimismo, el trato justo y la aplicación justa de las políticas y los procedimientos influye sobre las percepciones de los empleados y es una manera importante de fomentar el compromiso de los empleados a largo plazo.

## Preguntas de Aclaración

- ⚠ ¿Cómo te tratan la gerencia y otros miembros del equipo? ¿Hay grupos o personas que no son tratados con respeto y dignidad?
- ⚠ ¿Cómo se evalúan las ideas y opiniones? ¿Consideras que tus ideas y opiniones son valoradas de la misma forma que las de otros empleados?
- ⚠ ¿Consideras que los empleados de distintos orígenes pueden "ser ellos mismos" o se espera que asimilen la cultura dominante?

## Posibles Acciones






- Asesore a los empleados que no traten al resto de los empleados con el nivel adecuado de equidad, dignidad y respeto.
- Fomente la valoración de los distintos puntos de vista que las personas aportan al equipo y al trabajo.
- Fomente y solicite ideas y puntos de vista diversos al equipo.
- Fomente y motive la participación activa en los Grupos de recursos para Grupo de Recursos para Empleados (ERG).
- Realice regularmente reuniones con los empleados para aclarar sus necesidades personales y profesionales. Trabaje para comprender y respetar el punto de vista de todos los empleados.
- Reúnase con los empleados, tanto de forma individual como grupal, para comprender por qué podrían no sentirse valorados como miembros del equipo.

# Oportunidades de Desarrollo

## ¿Por qué son importantes las Oportunidades de Desarrollo?

La organización apoya el crecimiento y el desarrollo y ofrece a los empleados las herramientas y el espacio para hacerlo. Las jefaturas están presentes para guiar, apoyar y asesorar a los empleados durante todo el proceso. Sin embargo, depende de todos los empleados impulsar su propio desarrollo. Solamente ellos saben y pueden expresar hacia dónde quieren desarrollar su carrera profesional y tomar las medidas necesarias para lograrlo. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo integran los factores de predicción más consistentes del compromiso y la habilitación de los empleados.

## Preguntas de Aclaración

-  ¿Has tenido charlas de desarrollo profesional durante los últimos 6 meses?
-  ¿Has recibido oportunidades de desarrollo profesional (es decir, seminarios, conferencias, etc.)?
-  ¿Has recibido tareas flexibles para poder aprovechar tus competencias y desarrollar otras?
-  ¿Has tenido la oportunidad de analizar tus aspiraciones de desarrollo?
-  ¿Te motivan a brindar asesoramiento a otros miembros del equipo?

## Posibles Acciones

- Trabaje con sus empleados para aclarar sus planes de desarrollo personal. Analice sus fortalezas y debilidades actuales. Motive objetivos ambiciosos pero realistas.
- Asegúrese de realizar revisiones periódicas durante el año con cada uno de sus empleados para analizar el desarrollo. Ofrezca retroalimentación y asesoramiento constantes.
  - Asegúrese de que quienes le reportan, también realicen revisiones periódicas durante el año con cada uno de sus subordinados directos para analizar el desarrollo.
- Ayude a los empleados a maximizar el aprendizaje al seleccionar la mejor combinación de actividades de experiencia, exposición y educación para su plan de desarrollo. Identifique experiencias relacionadas en el puesto de trabajo, oportunidades de exposición mediante la observación de terceros, retroalimentación, coaching y tutorías, además de programas de capacitación formales.
- Al apoyar a los demás en responsabilidades laborales regulares o en tareas específicas, brinde también la oportunidad de pensar y actuar y por sí mismos; indique el objetivo y deje que ellos determinen cómo llevarlo a cabo.
- Al observar a su personal en acción, anote ejemplos específicos de cosas que hicieron bien y áreas en las que podrían mejorar. Entregue feedback específico y factible en base a las pruebas que ha recogido. Ofrezca apoyo para ayudarlos a desarrollar más sus capacidades.

# Seguimiento de la Encuesta

## ¿Por qué es importante hacer seguimiento a la encuesta?

Uno de los pasos más importantes para la implementación de una Encuesta sobre el Compromiso es el seguimiento. Para fomentar continuamente el compromiso, debemos actualizar y revisar regularmente nuestros planes de acción y comunicar el progreso a nuestros equipos. Es nuestra responsabilidad que los empleados estén al tanto del progreso que estamos logrando y de cómo sus esfuerzos están contribuyendo a la mejora. Al realizar un seguimiento de los resultados del compromiso y de los planes de acción y al integrar el compromiso a nuestra rutina cotidiana, nuestros empleados percibirán que sus opiniones importan y que se producirán cambios.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Tuviste la oportunidad de comentar sobre los resultados de encuestas anteriores?
- 🚩 ¿Qué avances has observado desde la encuesta anterior (si corresponde)?
- 🚩 ¿Qué podemos hacer como equipo para asegurarnos de realizar un seguimiento de nuestros resultados y planes de acción?
- 🚩 ¿Cómo prefieres recibir las novedades sobre el avance?

## Posibles Acciones

- Durante las reuniones con el equipo, revise sus planes de acción y analice el avance logrado. Solicite comentarios adicionales de su equipo.
- Comunique los logros de Aramark a gran escala y celebre los hitos que se vinculen con las áreas de oportunidad de la encuesta.
- Comunique regularmente las iniciativas y las mejoras en toda la empresa que se relacionan con el compromiso y con las área de oportunidad.
- Focalícese en cómo los empleados se adecúan al plan de acción y qué pueden hacer para contribuir. Permita que los empleados compartan ideas y formas en las que contribuirán.

# Gestión del Desempeño

## ¿Por qué es importante la Gestión del Desempeño?

Los gerentes exitosos utilizan herramientas de gestión del desempeño para aclarar las expectativas y determinar objetivos para mejorar el desempeño de las personas, de sus equipos y de la empresa en general. La claridad respecto de los objetivos y las prioridades permite mejorar el desempeño al permitir que los empleados centren sus esfuerzos en tareas fundamentales que aporten valor. Del mismo modo, al supervisar continuamente el desempeño y ofrecer retroalimentación y asesoramiento, los empleados pueden tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos.

## Preguntas de Aclaración

- ⚠ ¿Cada cuánto tienes la oportunidad de analizar tus propias expectativas de desempeño? ¿Las expectativas son claras y específicas?
- ⚠ En el proceso de revisión formal, ¿puedes identificar conductas o actividades específicas en las que trabajarás para realizar tu trabajo de manera más efectiva?
- ⚠ ¿Cada cuánto tienes la oportunidad de conversar sobre las mediciones que se utilizan para evaluar tu desempeño laboral?
- ⚠ ¿Comprendes qué diferencia a alguien que tiene un alto desempeño, de alguien que tiene un desempeño promedio y de alguien con bajo desempeño?
- ⚠ ¿Sientes que tienes la oportunidad de analizar formas de utilizar tus fortalezas principales para mejorar el desempeño laboral?

## Posibles Acciones

- Determine objetivos claros y especifique las expectativas del desempeño y de las conductas. Describa las funciones, las tareas y las responsabilidades esenciales del puesto y las áreas generales de conocimiento y destrezas necesarias. Informe a los empleados sobre cómo se medirá el desempeño.
- Utilice el Modelo de Coaching GROW para ayudar a los empleados a saber qué conductas y acciones deben adoptar para cumplir con sus objetivos de desempeño. Ofrezca retroalimentación y asesoramiento constantes. Programe conversaciones con los empleados, como mínimo, de forma trimestral.
- Controle el desempeño en forma constante: cree un panel en el que sus equipos puedan monitorear el progreso de los objetivos del departamento.
- Solicite retroalimentación sobre el desempeño de sus empleados a otros grupos con los que trabaje su grupo/equipo/departamento en forma regular. Comparta los comentarios positivos con cada persona en particular y con el equipo. Analice formas en las que los empleados podrían mejorar las expectativas de los clientes internos y externos.
- Sea directo. Confronte los problemas de desempeño en forma inmediata. Siempre finalice una interacción con una solución acordada mutuamente y un plazo de acción. Lleve registro de los problemas y las reuniones sobre el desempeño.

# Autoridad y Empoderamiento

## ¿Por qué es importante la Autoridad y el Empoderamiento?

Cuando los empleados tienen una correcta autonomía y criterio, son más capaces de estructurar sus tareas laborales para fomentar la efectividad personal. Además, al administrar la forma en que trabajan, los empleados son más propensos a detectar oportunidades para aprovechar mejor sus destrezas y capacidades en sus puestos laborales.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Sientes que tienes oportunidades de modificar o mejorar la forma en que nos desempeñamos como equipo?
- 🚩 ¿Cuál sería una mejor forma de solicitar nuevas ideas a todos los miembros del equipo y a los que son ajenos a nuestro grupo?
- 🚩 ¿Te sientes empoderado para tomar las decisiones necesarias para realizar tu trabajo de manera efectiva?
- 🚩 ¿Se te han comunicado claramente tus responsabilidades en la toma de decisiones? ¿Qué tipos de decisiones podrían delegarte para ayudarte a realizar tu trabajo de forma más efectiva?
- 🚩 ¿Sientes que puedes compartir tus ideas y opiniones libremente con tu equipo?

## Posibles Acciones

- Desarrolle una agenda para solicitar proactivamente las ideas de los miembros del equipo. Reserve tiempo en las reuniones para pensar ideas. Solicite opiniones y comentarios sobre todas las ideas — incluidas las suyas. Asegúrese de que sus preguntas sean abiertas para que su equipo brinde respuestas completas.
- Ofrezca mayor autonomía a los empleados al examinar la forma en que se realiza el trabajo para identificar oportunidades para rediseñar procesos, cambiar tecnologías, simplificar procedimientos, eliminar la redundancia y modificar estructuras de autoridad.
- Establezca un programa formal o informal de sugerencias de los empleados. Reconozca públicamente las ideas creativas e innovadoras.
- Aclare y acuerde con los miembros del equipo los tipos de decisiones que están autorizados a tomar sin la aprobación del líder del equipo o de la gerencia.
- Incluya a los empleados en las decisiones y los planes que los afectan. Solicite y tome en cuenta las ideas y los comentarios de los empleados, tanto de su grupo como de otros grupos con los que trabaja estrechamente.
- Genere un entorno de comunicación abierto: motive a los miembros del equipo a hablar abiertamente sobre problemas de trabajo, escuche con atención, no critique las sugerencias, exprese su agradecimiento y responda a las preguntas o inquietudes.

# Recursos

## ¿Por qué son importantes los Recursos?

El acceso a la información y los recursos necesarios (por ejemplo, herramientas, equipos, suministros) influye sobre la calidad y la eficiencia con la que se realiza el trabajo. Desde el punto de vista de la productividad, los empleados solo pueden desempeñarse a niveles óptimos si cuentan con la información y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo de forma eficaz.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Tienes acceso a la información necesaria para realizar tu trabajo?
- 🚩 ¿Tienes acceso a las herramientas y los recursos necesarios (incluida la información) en forma oportuna?
- 🚩 ¿Qué información necesitas para llevar a cabo tu trabajo de forma eficaz?
- 🚩 ¿Tienes todos los recursos necesarios para cumplir con los requisitos de tu trabajo? ¿Qué equipos, herramientas, suministros, materiales e información adicional podrías necesitar?
- 🚩 ¿Estamos utilizando los recursos y las herramientas disponibles de la manera más eficiente? Si no es así, ¿qué sugerirías para mejorar el uso de los recursos y herramientas?

## Posibles Acciones






- Pregunte a los empleados si tienen los recursos y las herramientas que necesitan para realizar su trabajo de manera eficaz.
- Construya un inventario de información, herramientas y recursos que los miembros del personal necesiten para realizar su trabajo. Analice esta lista con los miembros del personal para asegurarse de que esté completa y de que sea precisa. Clasifique los recursos en orden de importancia. Identifique los recursos irrelevantes. Determine la viabilidad de incorporar/modificar/reemplazar los recursos irrelevantes.
- Identifique formas creativas de brindarles a los empleados acceso a la información que necesitan para realizar su trabajo de manera más eficaz.
- Reúnase con otros líderes para compartir y analizar los recursos humanos y formas de ayudar a los empleados a obtener el apoyo que necesitan.
- Realice reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales, trimestrales) con los grupos de trabajo/equipos con los que trabaja más a menudo. Utilice este espacio para aclarar información o abordar problemas o inquietudes sobre los recursos.

# Capacitación

## ¿Por qué es importante la Capacitación?

Los empleados bien capacitados son más propensos a demostrar entusiasmo y actitudes positivas hacia su trabajo y a mostrar mayores niveles de compromiso con la organización. Al evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo dentro de su área, tenga en cuenta las destrezas que los empleados necesitan para ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

## Preguntas de Aclaración

-  ¿Sientes que has recibido la capacitación adecuada para realizar tu trabajo de forma exitosa?
-  ¿Qué capacitación te ayudaría a mejorar tu desempeño en tu puesto actual?
-  ¿Sabes cómo recibir la capacitación que necesitas?
-  En tu puesto actual, ¿consideras que necesitas capacitación formal o que podrías adquirir las destrezas mientras realizas el trabajo al asociarte con un colega o jefatura?\*
-  Para prepararte para tu próximo puesto, ¿qué destrezas debes desarrollar? ¿Consideras que necesitas capacitación formal o que podrías adquirir las destrezas mientras realizas el trabajo al asociarte con un colega o jefatura?\*

*\*Si su empleado necesita capacitación formal, indague si ésta existe en Aramark o si se necesitan recursos externos. Comuníquese con el representante de RR. HH. para obtener más información.*

## Posibles Acciones

- Converse con sus empleados para aclarar su nivel de desempeño actual y sus objetivos de desarrollo personal. Analice sus fortalezas y debilidades actuales. Fomente los objetivos ambiciosos pero realistas e identifique oportunidades de capacitación. Recuerde: cada persona es responsable de su propio desarrollo.
- Ayude a los empleados a identificar recursos de capacitación internos para apoyar sus objetivos de desempeño y desarrollo. Identifique oportunidades de capacitación en otros departamentos o cuentas de las que sus empleados podrían beneficiarse.
- Asegúrese de que sus jefaturas estén incorporando nuevos empleados mediante recursos de capacitación internos.
- Siempre que sea posible y corresponda, ofrezca capacitaciones en distintas áreas. Rote a los empleados en distintos puestos siempre que sea posible y corresponda. Sea claro acerca de los objetivos de aprendizaje para que sepan en qué concentrarse durante la rotación.
- Destine tiempo en el calendario laboral para que los empleados puedan aprovechar las oportunidades de capacitación relevantes.
- Esté disponible para entablar conversaciones formales e informales acerca de la capacitación y el desarrollo.



# Colaboración

## ¿Por qué es importante la Colaboración?

La correcta colaboración y el trabajo en equipo ayuda a las organizaciones a desarrollar formas creativas y mejores de realizar las tareas y de reaccionar más rápidamente frente a las necesidades cambiantes de los clientes y de la competencia externa. La conducta de colaboración es una destreza importante para los gerentes y los equipos.

En el entorno empresarial actual, los vínculos entre los compañeros y los equipos de proyecto mejoran los lazos que unen y motivan. Si no brindamos lo mejor de cada uno, es posible que surjan inquietudes acerca de defraudar a los miembros del equipo en entornos en los que los empleados sienten obligaciones personales y profesionales recíprocas.

## Preguntas de Aclaración

- 🚩 ¿Cómo compartimos información y mantenemos informado a nuestro grupo y a los demás grupos?
- 🚩 ¿Cómo fomentamos un espíritu de participación dentro de nuestro grupo y entre los demás grupos?
- 🚩 ¿Cómo hemos construido la colaboración en equipo en nuestro grupo? ¿Qué salió bien? ¿Qué podemos mejorar?
- 🚩 ¿Una mejor colaboración y trabajo en equipo entre los departamentos tendría un efecto positivo sobre su productividad o calidad? Si es así, ¿qué podríamos hacer para mejorar?
- 🚩 ¿De qué forma nuestro equipo o departamento puede comunicarse de manera más eficaz con otros equipos y departamentos?

## Posibles Acciones






- Incluya el reconocimiento de los empleados en todas las reuniones de personal y notas manuscritas, diplomas de reconocimiento, invitaciones a almorzar al personal, entre otras cosas, cuando identifique excelentes conductas de colaboración en su equipo.
- Analice y acuerde una serie de conductas para guiar las interacciones de los miembros del equipo, la toma de decisiones compartida y el logro de objetivos compartidos. Asegúrese de que todos los miembros del personal comprendan claramente qué implican las conductas en su trabajo diario. Determine pautas específicas para resolver los conflictos.
- Reúname con los líderes de equipos o representantes de empleados de otros grupos para analizar cómo mejorar la colaboración entre los grupos, identificar formas de trabajar de manera más eficiente y compartir las mejores prácticas internas.
- Incluso al entablar conversaciones o realizar reuniones relacionadas con las tareas, coloque un mayor énfasis sobre la escucha activa para identificar intereses, inquietudes necesidades y objetivos de terceros.
- Identifique grupos que los empleados perciban como "difíciles para trabajar en conjunto", determine por qué esto es así y qué pasos pueden tomarse para mejorar la relación laboral (si corresponde).

# Trabajo, Estructura y Procesos

## ¿Por qué son importantes el Trabajo, la Estructura y los Procesos?

Cuando se les pide a los empleados que trabajen duro, es comprensible que quieran sentir que también están trabajando de forma inteligente. Demasiadas organizaciones emplean una cantidad considerable de personas que coinciden con el rumbo de la organización y son entusiastas acerca de marcar una diferencia pero que, no obstante, se quedan en el camino por ocupar puestos que no resultan aptos para ellas o integrar entornos laborales que se interponen en su camino.

## Preguntas de Aclaración

-  ¿Existen procedimientos bien definidos para garantizar tu seguridad en el trabajo? ¿Cómo te los han comunicado?
-  ¿La carga de trabajo actual se gestiona de manera eficiente?
-  ¿Puede organizarse mejor el flujo de trabajo para ayudarte a realizar tu trabajo de forma más eficiente?
-  ¿Existen procedimientos bien definidos para realizar tu trabajo?
-  ¿Tienes la oportunidad de ofrecer sugerencias para mejorar la forma en que se realiza el trabajo? ¿Cómo se recogen estas sugerencias?

## Posibles Acciones

- Incorpore la seguridad como un elemento habitual de su agenda en las reuniones regulares de personal para destacar al equipo la importancia que le da a la seguridad.
- En las reuniones regulares de personal, analice los procesos/procedimientos laborales con los empleados, la forma en que influyen sobre su trabajo y explique los motivos detrás de las decisiones cuando se hayan realizado cambios. Motive a los empleados a brindar comentarios y aportar ideas. Reconozca públicamente las buenas ideas.
- Forme un grupo de trabajo que tenga la tarea de identificar formas en las que podría organizarse o gestionarse mejor el trabajo. Pídale a este grupo de trabajo que presente sus recomendaciones en las reuniones regulares de personal.
- Examine la forma en que se realiza el trabajo para identificar oportunidades para rediseñar procesos, simplificar procedimientos y eliminar la redundancia. Incluya a los empleados en este proceso.
- Reúnase con otros líderes para compartir y analizar procedimientos del flujo de trabajo y formas de ayudar a los empleados a obtener el apoyo que necesitan.