



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE SALUD PÚBLICA

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

**“MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE
COCINA Y SERVICIO PARA LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS DE
PRIMERA POR LA CAMARA DE TURISMO DEL CANTON RIOBAMBA”**

TESIS DE GRADO

Previo la obtención del título de:

Licenciada en Gestión Gastronómica

ESTEFANY MARIA LOPEZ AGUAYO

Riobamba – Ecuador

2011

CERTIFICACION

La presente investigación fue revisada y se autoriza su presentación

Lic. Pedro Badillo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICADO

Los miembros de tesis certifican que el trabajo de investigación titulado **“MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO PARA LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS DE PRIMERA POR LA CAMARA DE TURISMO DEL CANTON RIOBAMBA”**, de responsabilidad de la Srta. Estefany María López Aguayo, ha sido revisada y se autoriza su presentación.

Lic. Pedro Badillo

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Manuel Jaramillo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Salud Pública, Escuela de Gastronomía, a todos y cada uno de los docentes de esta prestigiosa escuela, por los conocimientos entregados, como también al personal administrativo de la misma.

Al Ing. Pedro Badillo en su calidad de Director de tesis, además al Lic. Manuel Jaramillo en calidad de Miembro de la misma, por su desinteresada orientación en el proceso y desarrollo de la presente investigación.

Al restaurante Rayuela en la persona de su: Ing. María del Carmen Báez, por las facilidades prestadas

DEDICATORIA

A mi madre Libia por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, y por su insistente pero amorosa presión la cual siempre me ayudó a no declinar en mis estudios y seguir siempre adelante.

A mi familia, a Daniel Celi, Carlos Ramírez quienes de una u otra manera, me brindaron su apoyo para culminar con éxito este trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	12
I. INTRODUCCION.....	12
II. OBJETIVOS	15
A. OBJETIVO GENERAL.....	15
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
III. MARCO TEORICO.....	16
I. GESTION.....	16
A. DEFINICION DE GESTION	16
1. Aspectos del concepto gestión.....	18
a. Estrategia.....	18
b. Ejecución.....	18
c. Cultura.....	18
d. Estructura.....	19
A. TIPOS DE GESTION	19
1. Gestión social.....	19
2. Gestión de proyectos	20
3. Gestión del conocimiento	21
4. Gestión Ambiental	23
5. Gestión del talento humano	24
a. Definición de gestión del talento humano	24
b. Importancia de la gestión del talento humano	25
c. Aspectos básicos de la gestión del talento humano	25
1. Proceso de contratación.....	25
a. Reclutar.....	26
b. Selección	27
c. Inducción.....	28
d. Capacitación.....	30
e. Feedback	32
2. Normativas de la empresa	33
a. Motivación de los empleados	33
i. Tipos de planes de incentivos	33
ii. Enriquecimiento del Puesto	34
iii. Motivación.....	35

b. Procesos disciplinarios	35
II. CAPITAL HUMANO	38
A. HISTORIA.....	38
B. DEFINICION DE CAPITAL HUMANO.....	39
C. COMPONENTES DEL CAPITAL HUMANO	41
1. Capital intelectual	41
III. MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	43
A. DEFINICION.....	43
1. Porque modelar la gestión del talento humano.....	44
2. Son efectivos los modelos de gestión y control del talento humano.....	46
B. CLASIFICACION DE LOS MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. 48	
1. Modelo de Garry Becker o Competencia	48
a. Garry Becker.....	48
b. Definición de Este Modelo.....	49
c. Pasos para crear un modelo de gestión por competencias.....	50
1) Confección del catálogo de competencias	50
2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido.....	50
3. Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo	
51	
d. Esquema del modelo de gestión de Garry Becker.....	51
e. Restricciones del modelo	52
1) Resistencia al cambio	52
2) Miedo a la fuga.....	53
2. Modelo de Wherther y Davis	54
a. Definición.....	54
b. Puntos a tomar en cuenta para crear el modelo de gestión de Werther y Davis	54
1) Fundamentos y desafíos	54
2) Planeamiento y selección.....	55
3) Compensaciones	55
4) Servicios al personal	55
5) Relaciones con el Sindicato	56
6) Perspectiva general de la administración de personal	56
c. Esquema del modelo de gestión de Werther y Davis.....	56
3. Modelo de gestión de Harper y Lynch	57

a. Definición.....	57
b. Esquema de gestión de Harper y Lynch	58
4. Modelo de gestión de Besseyer	59
a. Definición.....	59
b. Componentes del modelo de gestión de Besseyer	60
1) Adquirir	60
2) Estimular	60
c. Estructura del modelo de gestión de Besseyer	61
IV. EL RESTAURANTE	61
A. HISTORIA.....	61
1. Definición	64
B. AREAS DE UN RESTAURANTE	65
1. Puerta principal.....	65
2. Bar y sala de espera	65
3. Sala o Comedor.....	66
4. Baños	67
5. Office	67
6. Cocina	67
a. Cocina caliente.....	68
b. Cocina fría.....	68
c. Área de café.....	69
d. Pastelería o repostería.....	69
e. Panadería.....	69
C. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE UNA COCINA.....	69
D. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA DE SERVICIO	70
E. CATEGORIZACIONES DE LOS RESTAURANTES	70
1. Restaurantes de lujo.....	70
2. Restaurantes de primera (cuatro tenedores)	71
3. Restaurantes de segunda (tres tenedores).....	72
4. Restaurantes de tercera (dos tenedores)	73
5. Restaurantes de cuarta (un tenedor)	73
F. RIOBAMBA Y SUS RESTAURANTES CATEGORIZADOS DE PRIMERA POR LA CAMARA DE TURISMOS.....	74
1. Definición	74

2. Restaurantes de primera de la ciudad de Riobamba	74
IV.- METODOLOGÍA.....	75
A. LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN.....	75
B. VARIABLES.....	75
1. Identificación	75
2. Definición.....	75
3. Operacionalización.....	76
C. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	79
1. Métodos.....	79
D. POBLACIÓN MUESTRA O GRUPO DE ESTUDIO	80
3. Población.....	80
4. Muestra	80
E. DESCRIPCIÓN Y PROCEDIMIENTOS:.....	80
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	82
1. ANÁLISIS CUANTITATIVO	82
a. Recolección de la Información.....	82
b. Determinación del Tamaño de la Muestra	82
2. ANÁLISIS CUALITATIVO (Tabulación de las encuestas) DIRECCION Y ORGANIZACION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO.....	82
VI. PROPUESTA	121
A. CREACION DEL MANUAL	121
“MANUAL DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO PARA LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS DE PRIMERA POR LA CAMARA DE TURISMO DEL CANTON RIOBAMBA”	121
1. DATOS DE IDENTIFICACION.....	121
2. INTRODUCCION	121
FORMULARIOS DEL MANUAL.....	158
B. PROPUESTA A LOS RESTAURANTES DE PRIMERA DEL CANTÓN RIOBAMBA PARA LA ACEPTABILIDAD E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	173
1. INTRODUCCION	173
2. PLAN PARA LA ACEPTACION Y APLICACIÓN DEL MANUAL	174
VII. CONCLUSIONES.....	175
VIII. RECOMENDACIONES	176
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	177
X. ANEXOS	179

INDICE DE CUADROS

TABLA N° 1	74
TABLA N° 2:	77
TABLA N° 3:	78
TABLA N° 4:	79
TABLA N° 5	83
TABLA N°6	85
TABLA N°7	87
TABLA N°8	89
TABLA N°9	91
TABLA N°10	93
TABLA N°11	95
TABLA N°12	97
TABLA N°13	100
TABLA N° 14	103
TABLA N° 15	106
TABLA N°16	108
TABLA N°17	110
TABLA N° 18	112
TABLA N°19	114
TABLA N°120	116
TABLA N°21	119
TABLA N° 22	174

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1.....	51
GRAFICO N°2.....	56
GRAFICO N° 3.....	58
GRAFICO N° 4.....	61
GRAFICO N° 5.....	69
GRAFICO N° 6.....	70
GRAFICO N° 7.....	83
GRAFICO N°8.....	85
GRAFICO N° 9.....	87
GRAFICO N° 10	89
GRAFICO N° 11	91
GRAFICO N°12	93
GRAFICO N°13.....	95
GRAFICO N°14.....	97
GRAFICO N°15.....	98
GRAFICO N°16.....	100
GRAFICO N° 17	101
GRAFICO N° 18	103
GRAFICO N° 19.....	106
GRAFICO N° 20.....	108
GRAFICO N°21.....	110
GRAFICO N°22.....	112
GRAFICO N°23.....	114
GRAFICO N°24.....	116
GRAFICO N°25.....	116
GRAFICO N°26.....	119

Resumen

Esta investigación se realizó aplicando la técnica analítico-descriptivo para evaluar la falta de conocimientos como de programas de capacitación, el objetivo principal fue proponer la Creación del Manual de Gestión del Talento Humano para el proceso de contratación inducción, estabilidad, seguridad del personal que labora en los Restaurantes de primera categoría del Cantón Riobamba. Con los datos obtenidos y luego de haber realizado un minucioso análisis a los diferentes aspectos relacionados con la estabilidad y trato al empleado, estos diagnosticaron que la situación actual referente a las condiciones de los empleados no son las más recomendables, los mismos que se convierten en desencadenantes de rebeldía y despidos muy frecuente en los establecimientos de alimentos y bebidas a nivel nacional. La propuesta se la realizó tomando en cuenta la prioridad número uno dentro de los sistemas productivos, que es el factor humano y bajo el principio de “Empleado feliz empresa exitosa”. Con un personal capacitado, educado con una remuneración acorde a la realidad nacional los establecimientos de alimentos y bebidas con amplia trayectoria de la ciudad de Riobamba podrán sobresalir en este mercado tan competitivo que es el gastronómico, con la guía de este manual de Gestión del Talento Humano.

SUMARY

I. INTRODUCCION

El talento humano constituye uno de los pilares fundamentales en toda empresa especialmente en las que se dedican a la producción de alimentos y bebidas.

Un correcto modelo de gestión de Talento Humano favorecerá al éxito de la misma ya que tanto jefes como empleados trabajaran armoniosamente para lograr este gran objetivo. En la actualidad los restaurantes de primera categoría y que son de renombre poseen su propio modelo de gestión del talento humano el mismo que ha contribuido a que estos lugares tengan éxito y puedan cumplir todas las metas propuestas, el personal es muy valorado, bien distribuido, correctamente remunerado, y así las empresas logran incentivar a su personal a trabajar con cooperación e integración para así formar un solo equipo sin divisiones, el gerente o jefe debe ser visionario y profesional al elegir al talento humano que va a formar parte de la empresa. Por la falta de Talento Humano calificado muchas empresas han ido a la quiebra, así como también empresas que han teniendo el Talento Humano adecuado lo han desperdiciado por no poseer un correcto modelo de gestión del mismo. Por lo cual es de mucha importancia orientar a la empresa en el manejo correcto del personal y poder sacar a flote la potencialidad, imaginación, etc., que cada persona posee. En el Cantón Riobamba se ha visto la despreocupación por parte de los propietarios de las industrias de alimentos y bebidas para la contratación de personal capacitado el mismo que brinde al cliente un correcto servicio, ni restaurante categorizados como de primera poseen un modelo de gestión del Talento Humano ya que en los mismo el chef o cocinero muchas veces cumple las funciones de mesero, posillero, cajero, etc. y su remuneración no es la apropiada para el trabajo que realiza. No poseer un modelo de gestión de talento humano ha ocasionado en estos establecimientos pérdida de tiempo y de recursos por la ineficiente organización de los locales de producción, pues, todos los trabajadores hacen de todo y muchas veces todo lo hacen mal o pierden el

tiempo intentando hacerlo. En cuanto al servicio mucho tiempo de espera, uso inadecuado de los recursos, clientes insatisfechos. Estos establecimientos no ofrecen al contratado una seguridad laboral por lo cual siempre hay una constante rotación de personal y esto causa una desestabilidad a la empresa, los dueños o gerentes de estas empresas prefieren contratar personal no capacitado y sin experiencia por su reducido salario y optan por no tener un correcto modelo de organización en el área tanto de la cocina como de servicio, ningún restaurante de la Ciudad de Riobamba posee un manual o modelo que ayude a la correcta distribución y manejo del Talento Humano, los mismo que favorecen a la empresa para que la misma salga a flote y posea calidad y excelencia

Por lo cual presente investigación está basada en la creación de un modelo de gestión de talento humano dirigida a los restaurantes calificados como de primera por la cámara de turismo del cantón Riobamba viendo la necesidad de la implementación de este sistema de organización en los mismo ya que ninguno lo posee. Con la creación de un modelo de gestión de talento humano para los establecimientos mencionados anteriormente ayudara a que el empleado se sienta respaldado, estable, capaz de brindar a la empresa todo su contingente, familiarizado con la misma y así ayudar a lograr el éxito.

Los restaurantes categorizados como de primera de la ciudad de Riobamba mejoraran su organización interna, manteniendo una organización y manejo correcto de personal y esto ayudara a que exista más afluencia de clientes y

ofrecerán una imagen más estilizada y elegante a turistas nacionales como extranjeros para poderles brindar una alimentación y servicio de calidad.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de gestión del talento humano en el área de cocina y servicio para los restaurantes categorizados de primera por la cámara de turismo del cantón Riobamba.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una evaluación diagnóstica de los restaurantes categorizados de primera en el cantón Riobamba con respecto a la gestión del talento humano en área de cocina y servicio de los mismos.
- Identificar los diferentes Modelos de Gestión de talento humano que se implementan en el servicio de alimentación.
- Desarrollar el Manual de Gestión acorde a la realidad de los Restaurantes de Primera Categoría.
- Realizar una propuesta a los restaurantes de primera del cantón Riobamba para la aceptabilidad e implementación del modelo de Gestión del talento Humano.

III. MARCO TEORICO

I. GESTION

A. DEFINICION DE GESTION

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro

de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

La gestión es quizá uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del argot gerencial moderno. Anteriormente, manejar una empresa se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales era posible convertir los recursos de la empresa en productos. Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

Si buscamos un sinónimo para entenderla mejor, la gestión es esencialmente algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Asimismo, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado.

Las empresas definen estrategias con el propósito de construir puentes que le permitan vincularse con su entorno y bajo esa perspectiva, la gestión, puede interpretarse como la base de esos puentes que les permite afianzarse de cada lado para poder comunicarlos. Si las estrategias miran hacia fuera, la gestión es fundamentalmente interna; por el contrario, si se abre un espacio de debate sobre la predominancia del término estrategia frente al de gestión, nos

encontraremos con la eterna discusión de qué es más importante, si los medios o los fines.

Personalmente, prefiero entender la gestión como el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados. La gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

1. Aspectos del concepto gestión

a. Estrategia

Relacionada con la construcción de proposiciones de valor alrededor del cliente, la calibración del esfuerzo en función de los cambios del entorno, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque.

b. Ejecución

Referida a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma de decisiones oportuna, eliminar constantemente cualquier forma de desperdicio y propiciar la mejora de la productividad.

c. Cultura

Que se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan las cosas mejor por medio del facultamiento del personal para ejecutar toma de

decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos y fortalecer y promover los valores de la empresa.

d. Estructura

Que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento.

A. TIPOS DE GESTION

1. Gestión social

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. La gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.

De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión. Al sujeto que cuenta con capacidad de coordinación y de negociación tanto dentro de su propia organización como fuera de ella, se lo conoce como gestor social.

2. Gestión de proyectos

Los proyectos existen desde siempre. Cualquier trabajo para desarrollar algo único es un proyecto, pero la gestión de proyectos es una disciplina relativamente reciente que comenzó a forjarse en los años sesenta.

La necesidad de su profesionalización surgió en el ámbito militar. En los años 50, el desarrollo de grandes proyectos militares requería la coordinación del trabajo conjunto de equipos y disciplinas diferentes en la construcción de sistemas únicos. Bernard Schriever, arquitecto de desarrollo de misiles balísticos

Polaris es considerado el padre de la gestión de proyectos, porque desarrolló el concepto de “conurrencia” integrando todos los elementos del plan de desarrollo en un solo programa y presupuesto, ejecutándolos en paralelo y no secuencialmente. Consiguió de esta forma reducir considerablemente los tiempos de ejecución de los proyectos Thor, Atlas y Minuteman. Siguiendo los pasos de la industria militar, la del automóvil también comenzó a aplicar técnicas de gestión de proyectos para la gestión y coordinación de la gestión del trabajo entre áreas y equipos funcionales diferentes. Comenzaron a surgir técnicas específicas, histogramas, cronogramas, los conceptos de ciclo de vida del proyecto o descomposición en tareas.

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

3. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.

- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

4. Gestión Ambiental

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso

racional de los recursos y protección y conservación del ambiente. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental, de esta forma no sólo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.

5. Gestión del talento humano

a. Definición de gestión del talento humano

Para ubicar el papel de la gestión del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la gestión se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

b. Importancia de la gestión del talento humano

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de gestión del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

c. Aspectos básicos de la gestión del talento humano

1. Proceso de contratación

En la actualidad las técnicas de Selección del personal tienen que ser mas subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos

humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicometrías y los exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; También es un empleado honesto con conducta ética.

a. Reclutar

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

b. Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie

de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

c. Inducción

La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa.

Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor.

Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

En las empresas bien organizadas, apenas te contraten te brindarán un manual de bienvenida, que es donde comienza la inducción de personal, informándote sobre todos los pormenores prácticos y logísticos de la empresa, así como su políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas.

De esta forma accedes a los horarios, formas de ascender en la empresa, días de pago, historia de la organización, objetivos que debes hacer tuyos, etc.

Es bueno poseer esta información antes incluso de presentar tu curriculum, para saber cómo y hacia donde apuntarlo, antes de la entrevista de trabajo y antes de los exámenes y test de selección de personal.

Los propósitos de la inducción de personal son:

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.

- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.

d. Capacitación

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.

La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas . . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades.

e. Feedback

La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

En la teoría de sistemas, en cibernética o en la teoría de control, la realimentación es un proceso por el que una cierta proporción de la señal de salida de un

sistema se redirige de nuevo a la entrada. Esto es frecuente en el control del comportamiento dinámico del sistema. Los ejemplos de la realimentación se pueden encontrar en la mayoría de los sistemas complejos, tales como ingeniería, arquitectura, economía, y biología. Arturo Rosenblueth, investigador mexicano y médico en cuyo llamada "Behavior, Purpose and Teleology" ("comportamiento, propósito y teleología"), de acuerdo con Norbert Wiener, fijó las bases para la nueva ciencia de la cibernética y propuso que el comportamiento controlado por la realimentación negativa, aplicada a un animal, al ser humano o a las máquinas era un principio determinante y directivo, en la naturaleza o en las creaciones humanas.

2. Normativas de la empresa

a. Motivación de los empleados

Es muy importante incentivar al empleado para que cooperen de mejor manera a la empresa, la motivación puede ser ascenso en su puesto, económicamente, viajes, etc.

El equipo de trabajo es vital en la empresa ya que si hay armonía en el mismo todo funcionara correctamente.

i. Tipos de planes de incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

Programas de pagos de incentivos, enriquecimiento del puesto, administración de objetivos.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

ii. Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

iii. Motivación

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje.

b. Procesos disciplinarios

Toda compañía debe tener una política disciplinaria que considere los derechos legales de los trabajadores, cualquier arreglo sindical y sobre todo que considere la dignidad de las personas.

Los directivos han reconocido tradicionalmente la necesidad de controlar y cambiar el comportamiento de los empleados cuando no satisface sus expectativas. La disciplina de los empleados es una herramienta que utilizan los directivos para comunicar a los empleados que tienen que cambiar su comportamiento.

Por ejemplo, algunos empleados llegan de forma habitual tarde al trabajo, ignoran los procedimientos de seguridad, obvian los detalles de su trabajo, se comportan maleducadamente con los consumidores, o tienen un comportamiento poco profesional con sus compañeros. La disciplina de los empleados implica comunicar que no se acepta dicho comportamiento, junto con una advertencia de que se emprenderán acciones concretas si el empleado no cambia.

La disciplina de los empleados suele ser aplicada por los supervisores, pero en los equipos de trabajo auto-dirigidos, la disciplina puede ser responsabilidad del equipo. Por ejemplo, en Hannaford Bros, un centro de distribución de alimentos que está a las afueras de Albany, Nueva York, los 120 empleados de los almacenes están divididos en cinco equipos, cada uno de los cuales tiene un comité de conducta.

El comité se encarga de la disciplina de los empleados y hace recomendaciones a la dirección, que incluyen el asesoramiento o incluso el despido. La dirección

suele adoptar estas recomendaciones. Los comités suelen encontrar soluciones creativas para resolver los problemas disciplinarios. De hecho, rara vez ha sido necesario despedir a un empleado.

Los derechos de los empresarios y de los empleados pueden entrar en conflicto al tratar las cuestiones de disciplina de los empleados. A veces, éstos creen que se les aplican medidas disciplinarias injustamente. En estas situaciones, el personal de RRHH de la empresa puede ayudar a resolver el conflicto de derechos. La contribución del departamento de RRHH es particularmente valiosa porque puede permitir que el empleado y el supervisor mantengan una relación laboral eficaz.

Se suelen utilizar dos planteamientos distintos sobre la disciplina de los empleados: (1) disciplina progresiva y (2) disciplina positiva. En ambos, los supervisores deben discutir el comportamiento en cuestión con sus empleados. Los directivos casi siempre ven difícil hablar con los empleados de cuestiones disciplinarias. Las razones de su incomodidad van desde el no querer transmitir malas noticias o no saber iniciar la conversación, hasta el temor de que la discusión se descontrole.

II. CAPITAL HUMANO

A. HISTORIA

El crecimiento económico es el aumento de la producción de bienes y servicios. Frecuentemente el crecimiento económico va acompañado de una mejora de las condiciones de vida, por ello muchas políticas económicas persiguen el crecimiento económico. El crecimiento económico puede lograrse aumentando la cantidad de factores productivos (trabajo y capital físico), mejorando la calidad de dichos factores y/o aumentando la eficiencia con la que éstos se combinan en los procesos productivos. Los dos últimos objetivos se refieren al aumento o mejora del capital humano. El concepto de capital humano fue esbozado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker. De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros estudios posteriores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de "inversión en capital humano", que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del factor trabajo que puede contribuir al crecimiento económico por dos vías diferentes, aunque interrelacionadas:

1. Aumentando la productividad de los factores productivos.

2. Impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos se combinan.las personas

La investigación sobre el capital humano empezó con la cuestión de por qué en las sociedades occidentales los obreros tenían una productividad más alta. La respuesta parecía ser que se debía a las diversas innovaciones tecnológicas que se habían llevado a cabo, pues para estos autores la automatización producida por estas innovaciones tecnológicas en la producción industrial provocarían un aumento de los puestos de trabajo intelectuales en detrimento de los puramente físicos, considerados como los de mayor riesgo para el trabajador.

La teoría del capital humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento de la renta o el producto nacionales que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados (nuevas tierras cultivadas, nuevo capital fijo y nuevas incorporaciones de mano de obra). La diferencia, se decía, debía provenir de la nueva calidad del trabajo, de su mayor productividad, y ésta debería ser atribuida a nuevas inversiones realizadas en el trabajo mismo: salud, experiencia, migraciones y, sobre todo educación

B. DEFINICION DE CAPITAL HUMANO

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización, de hecho la empresa Yo S.A, es un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas ávidas de lo que usted sabe. Son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta además decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el

mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano.

La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que las ubicamos en la base del capital humano. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta (no están predispuesto desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Porque más que sepan operar un sistema o manejar la computadora, si no tienen actitud positiva, no se puede esperar que depositen sus conocimientos en la Intranet de la compañía.

C. COMPONENTES DEL CAPITAL HUMANO

1. Capital intelectual

Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997 surgen numerosas definiciones de autores como Edvinson y Malone, Steward o Brooking) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

El capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los

estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

III. MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

A. DEFINICION

Los modelos de gestión son en realidad una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada. Su valor real está en que ningún modelamiento es igual a otro, simplemente porque

las empresas y los negocios se encuentran dentro del campo de las ciencias sociales, y el solo hecho de trabajar con personas hace que se parezcan en algunos aspectos, sean iguales en otros y en muchos muy diferentes.

No hay una empresa igual a otra, aunque si puede hablarse de símiles. Basta que una persona sea diferente a otra para que la empresa sea diferente en estructura, cultura, estrategia y resultados.

El factor humano hace la diferencia y es el factor humano el que se entrama en un entrelazado difícil de visualizar, tanto en los factores de producción, como en los mercados y los servicios, en un juego de roles que solo el ser humano es capaz de jugar con destreza.

Ese mismo factor humano que desde su origen hasta nuestros días ha evolucionado de esclavo a potencial humano, en un salto increíble y afortunado, transformando a los nuevos trabajadores, tanto en su manera de reaccionar y de acoplarse socio técnicamente a las exigencias actuales, con un dinamismo que hace una década era impensado.

1. Porque modelar la gestión del talento humano

Peter Drucker definió la gestión como: “hacer que las cosas sucedan”; esto significa en la práctica una continua adaptación a los cambios, no solamente del mercado, del medio ambiente, o de la organización, sino del propio gestor que día a día va cambiando imperceptiblemente en relación a su acervo experiencial, su componente etéreo, su salud, su entorno familiar y social, etc.

La verdad que el paso del tiempo todo lo relativiza en una continua interacción de acción, control y reacción. Esto es una definición, donde todo se ordena lógicamente en torno a elementos sistémicos que garantizan una continua adaptación al cambio basados simplemente en lo que los americanos llaman “feedback” y que este autor denomina: “reacción racionalizada al cambio”.

En la actividad de ventas, los recursos humanos se ven afectados diariamente por los cambios climáticos, las reacciones de la competencia, las presiones del cliente, los problemas logísticos, los avatares económicos, etc. Nada es estable y solo el cambio está garantizado, por tanto los resultados de ventas positivos, son un objetivo dinámico que siempre está más lejos de lo que planificamos y más cerca de lo que el esfuerzo y el rendimiento humano creen que está.

Este continuo vaivén hace que se piense que la actividad de ventas es un arte, y que el vendedor nace, y que los clientes son del vendedor, etc., y así una serie de falacias que un modelamiento adecuado pone en su justo lugar.

Los negocios no son todos iguales.

Los factores que permiten estabilizar un sistema y hacerlo útil y efectivo en el mediano y largo plazo, varían de acuerdo al tipo de mercado que se enfrente. En ese momento el enfoque macro es muy útil, como el plan estratégico, la estrategia comercial, etc., sin embargo, de ahí en adelante se todo parece diluirse, descuidando las acciones micro y dejándolas al talento y competencia

del vendedor que hace sinceramente lo que puede maniobrando casi exclusivamente con el precio, transformándose en un experto en generar guerras de precios, contraer los márgenes y acelerar los rendimientos decrecientes del negocio, y en muchos casos, negociando más con su propia empresa que con sus clientes.

De hecho muchos gerentes llegan a sentir que la dirección práctica de las ventas consiste en hacer reuniones de motivación, amenazar, despedir y salir con vendedores a “ver cómo trabajan” sin manejar herramientas de diagnóstico que le permitan concluir para cambiar.

Todas estas razones hacen urgente modelar la gestión y el control de los recursos humanos de ventas, haciendo evolucionar a la empresa de un enfoque cualitativo, subjetivo, a uno cuantitativo y objetivo que otorgue una base segura, oportuna y confiable para la toma de decisiones micro, mejorando ostensiblemente el día a día y administrando crecimiento de ventas.

2. Son efectivos los modelos de gestión y control del talento humano

La respuesta a esta pregunta es clara: con un buen diagnóstico se pueden modelar sistemas de gestión y control tipo “corte inglés” que funcionan a la medida de cada empresa. Todas las empresas deben tener un “saludable crecimiento proporcional a su tamaño”, sino corren el riesgo de morir de acromegalia, que irremediablemente les puede llevar a un shock financiero.

Un buen diagnóstico se basa en la certeza de que los mercados determinan el tipo de modelo que hay que adoptar. Esto porque los factores estables que permiten construir sólidamente sobre factores y paradigmas correctamente identificados.

Es claro, por ejemplo, que en un modelo de ventas al detalle es casi imposible administrar clientes debido a que no los podemos controlar, en este caso hay que administrar los productos que son el factor más estable. Sin embargo, el tipo de producto, la amplitud y profundidad de su mix, el grado de agresividad del mercado, la virulencia de los competidores, etc., va a determinar que modelo usar. Es como diseñar un guante.

Hay mercados que se mueven por proyectos, otros por clientes, otros por productos, otros por moda, etc., esto da origen a una diversidad de modelos que solo un especialista es capaz de ajustar con éxito. Cuando se habla de un especialista se está hablando de alguien que posee la experiencia no solamente en el campo de las ventas, sino en el campo de la gestión, del control y del diseño de herramientas de gestión; la habilidad para interactuar con equipos multidisciplinarios y la capacidad de implementar y desarrollar con fuerza estos modelos en las organizaciones que los requieren. No es fácil dar con un verdadero especialista en gestión y control, que se comprometa con los resultados y que sea sinónimo de garantía de resultados.

Los modelos de gestión y control de recursos humanos son modelos socio técnicos que mezclan el recurso humano con el resto de los recursos de una

manera inteligente y adecuada a cada empresa, para conseguir resultados sostenibles en el tiempo conducentes a pasar de una administración de las variaciones de las ventas a una administración de las variaciones del crecimiento de ventas de las empresas que los adoptan.

Son recomendables en la medida en que están bien diseñados, y por constituir un área nueva en el desarrollo empresarial y de negocios, requieren de un especialista probado cuyo éxito sea comprobable tanto por su trayectoria profesional, como por su desarrollo académico y con experiencia efectiva en el campo de investigación pertinente. No es materia para consultores generalistas ni para aprendices de consultores.

La aplicación de modelos de gestión y control de recursos humanos de ventas está abreviando la inserción de las empresas en el mercado y llevándolas a crecimientos interesantes en menor tiempo que el normal. Como todo sistema, requiere de disciplina y apoyo en su desarrollo e implementación, sobre todo, por parte de la alta gerencia de la empresa interesada; sin ello no es posible salir adelante con éxito ni podría ser sostenible en el tiempo.

B. CLASIFICACION DE LOS MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

1. Modelo de Garry Becker o Competencia

a. Garry Becker

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

b. Definición de Este Modelo

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

c. Pasos para crear un modelo de gestión por competencias

1) Confección del catálogo de competencias

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido

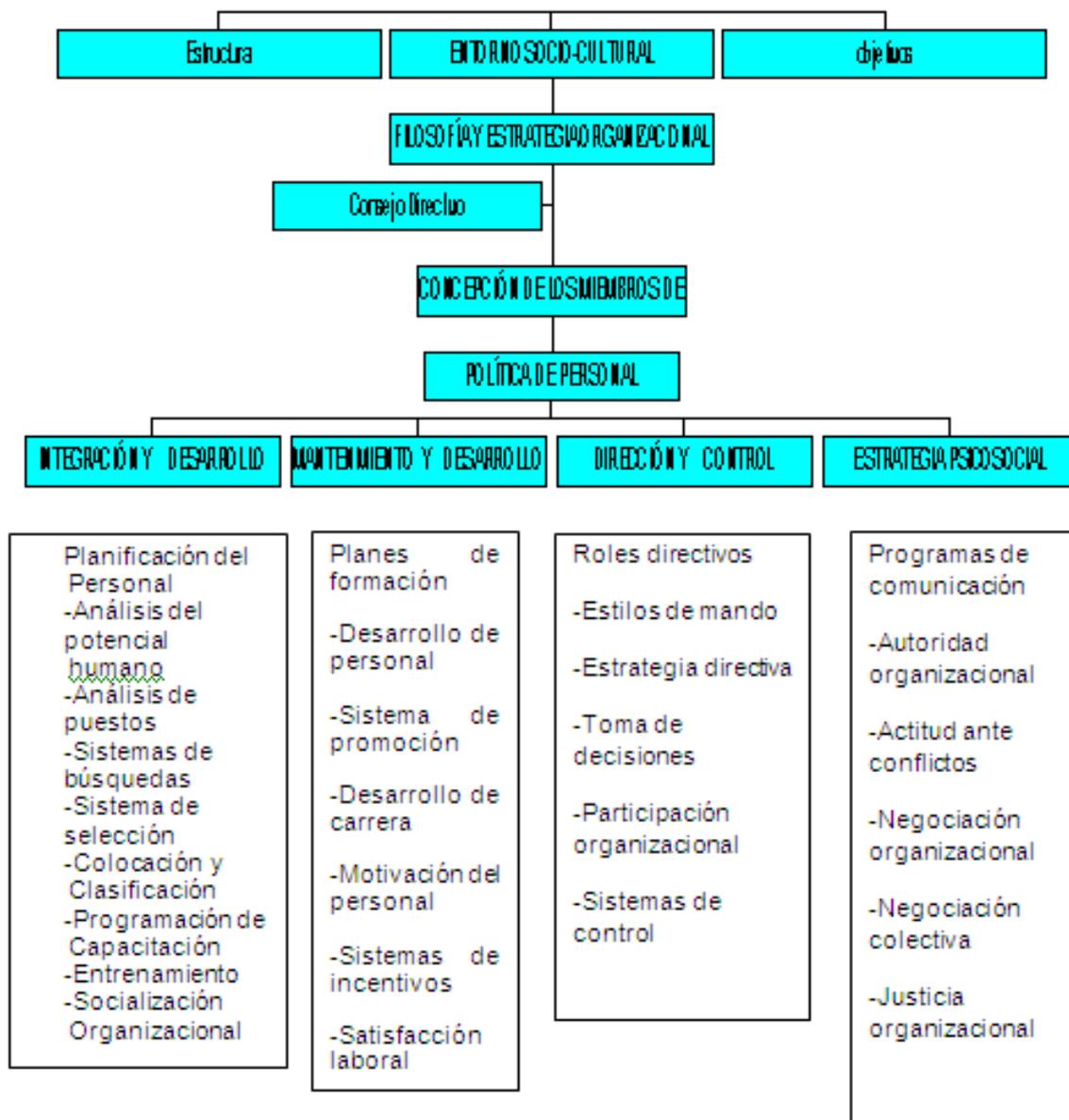
Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

3. Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

d. Esquema del modelo de gestión de Garry Becker

GRAFICO Nº 1



Fuente: Administración de Recursos Humanos
 Autor: Idalberto Chiavenato

e. Restricciones del modelo

1) Resistencia al cambio

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

2) Miedo a la fuga

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

2. Modelo de Werther y Davis

a. Definición

En este modelo es donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

b. Puntos a tomar en cuenta para crear el modelo de gestión de Werther y Davis

1) Fundamentos y desafíos

La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las

disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

2) Planeamiento y selección

Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

3) Compensaciones

Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

4) Servicios al personal

Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

5) Relaciones con el Sindicato

Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

6) Perspectiva general de la administración de personal

Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

c. Esquema del modelo de gestión de Werther y Davis

GRAFICO N°2



Fuente: Administración de personal y Recursos Humanos
Autores: Davis, K. y W. Werther. (1991)

3. Modelo de gestión de Harper y Lynch

a. Definición

Formula un modelo en el cual refleja el proceso de reclutamiento y selección a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.

Plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y

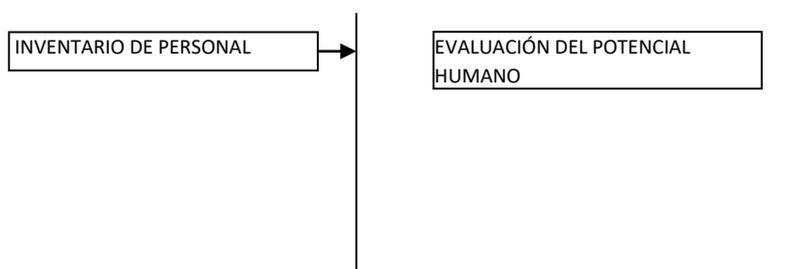
operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

b. Esquema de gestión de Harper y Lynch

GRAFICO Nº 3





Fuente: Administración de personal y Recursos Humanos
 Autores: Harper y Lynch

4. Modelo de gestión de Besseyer

a. Definición

Por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas. Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

b. Componentes del modelo de gestión de Besseyer

1) Adquirir

Comprende las fases siguientes:

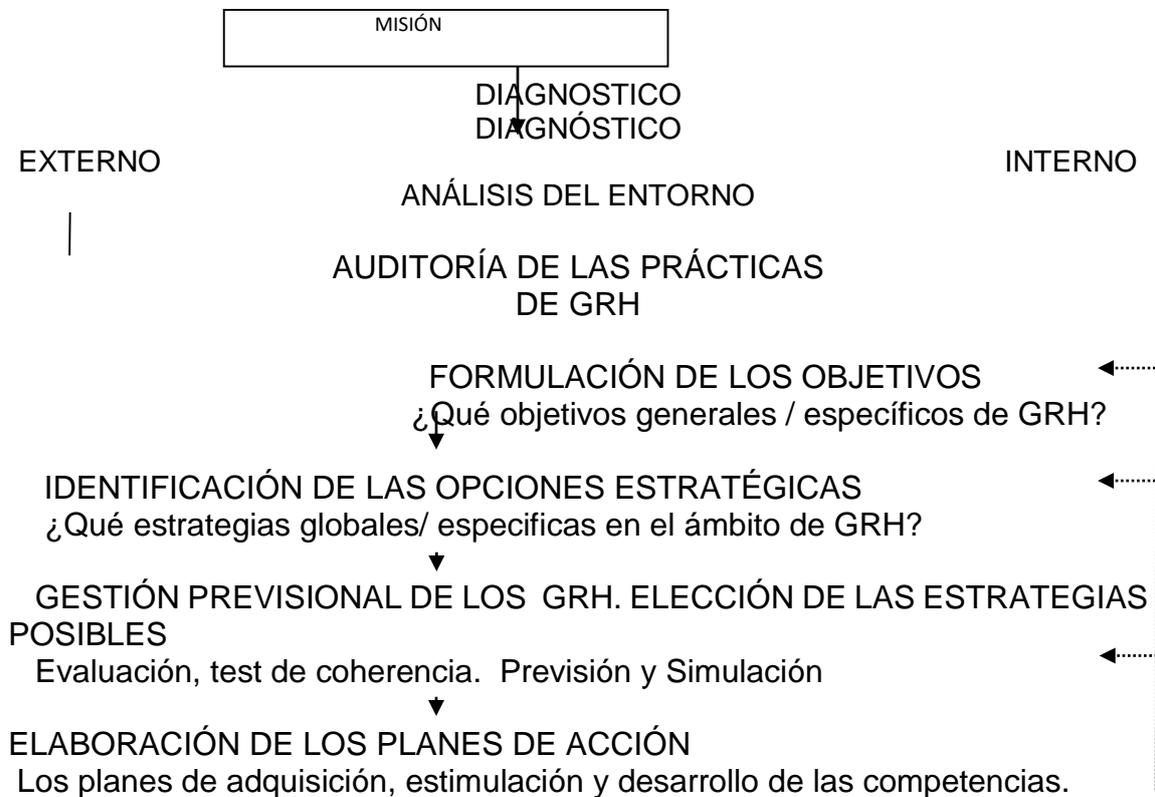
- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

2) Estimular

Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

c. Estructura del modelo de gestión de Besseyer

GRAFICO Nº 4



Fuente: Recursos Humanos
Autores: Besseyer

IV. EL RESTAURANTE

A. HISTORIA

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Después de la caída

del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un ante pasado de nuestros restaurantes. éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. El primer restaurante propiamente dicho tenía las siguientes inscripción en la puerta; Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos. No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aun latín, pero los que podían sabían que Monsieeur Boulanger, el propietario, decía: Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré. El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores. La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1774, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundes de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el Delmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los

trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles.

El negocio de los restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42600 restaurantes en todo estados unidos, ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy especial. Los restaurantes para trabajadores y las pensiones servían rigurosamente carne con patatas. En 1919 el decreto de Volstead prohibió la venta de bebidas alcohólicas, lo que perjudico enormemente a muchos restaurantes, cuyo beneficio mayor dependía de las ventas de licor. Esta medida forzó también a los propietarios a poner más énfasis en el control de los costes de la comida y en la contabilidad. En los años 20 las ciudades ya tenían suficientes automóviles como para que se incorporara a el mercado un nuevo tipo de restaurante, estos incluían servicios para automovilistas. Hoy en día estos restaurantes con sus enormes aparcamientos, sus tradicionales camareras y llamativos carteles luminosos prácticamente han desaparecido, ya que han sido reemplazados por los restaurantes de comidas rápida. Servir comidas al momento, en forma eficas y bien caliente, no es nada nuevo. Loa antiguos romanos lo hacían en Pompeya y Herculano, lo hacían también los restaurantes de las carreteras y los de servicio automático de Nueva York y Filadelfia, pero no fue hasta la década de los 60 que los restaurantes de comida rápida se convirtieron en el fenómeno más grande del negocio de los restaurantes. El servicio de comidas para llevar no es tampoco algo nuevo, ya que existía en los bares de la antigua Roma. Las casa de comida del siglo XII de Londres y París son un claro ejemplo de este tipo de establecimientos. Los restaurantes de comida rápida con aparcamiento y servicio para automovilistas incluidos,

surgieron durante la década de los 60 y 80 siguen expandiéndose. Mc Donal's y Kentucky Fried Chicken comparten el primer puesto a nivel nacional con menús limitados, publicidad televisiva y comida aceptable. La Asociación Nacional De Restaurantes afirma que en estados unidos el negocio de los restaurantes ocupa el tercer lugar en importancia. En este país, una de cada tres comidas se hace fuera de casa. Los empleados en esta industria, incluyendo aquellos que trabajan a jornada parcial, suman mas de 8 millones. Las ventas se incrementaron año tras año. El volumen medio de ventas en los restaurantes con empleados subió de 66 281 dólares en 1963 a 190 mil dólares en 1975 y continuó incrementándose en la década siguiente.

El negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. Existen varios aspectos en nuestro estilo de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa. El comer fuera esta íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse esta, aumentan las ventas en los restaurantes. Las comidas y las bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un cinco por ciento de la renta disponible de los consumidores. Este porcentaje se mantiene prácticamente constante.

1. Definición

Un restaurante o restorán es un establecimiento comercial en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina.

B. AREAS DE UN RESTAURANTE

1. Puerta principal

Cerca de la entrada de deberá colocar un mueble tipo aparador al que lamamos “PODIUM” donde permanece e libro de reservas y un teléfono con un timbre discreto, para la toma de reservas y mensajes. Es el área donde se recibe al cliente, si el restaurante dispone de una hostess (anfitriona) ésta deberá permanecer allí durante todo el servicio para recibir y despedir a los clientes y sólo se desplazará para conducirlos hasta sus mesas. En todo caso el Maître nunca descuidará la puerta aunque se desplace por el salón para supervisar las mesas. La puerta nunca deberá quedar sola y si a la hostess se le presentase una emergencia, el Maître nombrará provisionalmente un supervisor o cualquiera de los miembros del personal de servicio.

2. Bar y sala de espera

Los restaurantes de primera categoría y de lujo deben disponer de un bar o una pequeña sala de espera cerca de la entrada para cuando no haya mesas disponibles y los clientes tengan que esperar, mientras toman un jugo o un cóctel. En países fríos, los restaurantes disponen también en esta área de un guardarropa, para guardarles a los clientes durante su estadía en el

establecimiento, las diferentes vestimentas extras que utilizan para protegerse del frío y la nieve. Tanto en el bar como en la sala de espera acostumbra presentar la carta a los clientes y hasta tomarle el pedido para cuando haya mesas disponibles sentarlos según el orden de llegada. En este caso debemos notificar a la cocina que dichos clientes están en orden de espera para que solo hagan marchar la comanda y luego le notifiquemos, por supuesto, cuando ya estén sentados.

Los restaurantes de primera categoría y de lujo deben disponer de un bar o una pequeña sala de espera cerca de la entrada para cuando no haya mesas disponibles y los clientes tengan que esperar, mientras toman un jugo o un cóctel. En países fríos, los restaurantes disponen también en esta área de un guardarropa, para guardarles a los clientes durante su estadía en el establecimiento, las diferentes vestimentas extras que utilizan para protegerse del frío y la nieve. Tanto en el bar como en la sala de espera acostumbra presentar la carta a los clientes y hasta tomarle el pedido para cuando haya mesas disponibles sentarlos según el orden de llegada. En este caso debemos notificar a la cocina que dichos clientes están en orden de espera para que solo hagan marchar la comanda y luego le notifiquemos, por supuesto, cuando ya estén sentados.

3. Sala o Comedor

Área donde están ubicadas las mesas para el servicio a los clientes. El comedor se divide por “estaciones o rangos” para facilitar el servicio y se nombra un camarero a cargo de cada estación (jefe de rango o camarero piso), cada camarero tendría un ayudante o según lo disponga la administración.

4. Baños

Los servicios o aseos deben estar en un extremo del salón. Lo ideal es que haya una puerta de acceso común, tanto para el de las damas, como para el de los caballeros. Esta puerta debe dar acceso a una pequeña sala donde estén las dos puertas de los aseos.

5. Office

La comunicación entre la cocina y el salón de servicio resulta ideal cuando se respeta un pasillo entre ambos, con suficiente anchura para que sirva de cámara aislante de ruidos y temperatura. A este pasillo se le llama Office. Las puertas deberán ser dos en la entrada de cocina y dos en la entrada del comedor, estableciendo una dirección de entrada y otra de salida; ésta debe tener una ventana de cristal, que permita ver, si alguien por error, circula en sentido contrario. En el Office generalmente se encuentra la oficina del Maître, algunas veces el bar servicio o la cajera, y es el área donde los camareros almacenan la mayor parte del material de trabajo.

6. Cocina

La cocina es la zona industrial de un restaurante, o sea, el área de producción, donde se elaboran los alimentos que serán servidos en el comedor. La cocina cuenta con un personal dirigido por un “Chef” o “Jefe de Cocina” asistido por un “Sous Chef”, seguido de los jefes de partida, cocineros y ayudantes. Los encargados de la limpieza de la cocina y el lavado de los materiales para el servicio se le llaman “Stewards”, dirigidos por un Chef Stewards, el cual se reporta al Chef Ejecutivo. Los grandes hoteles con varios tipos de restaurantes, disponen de pequeñas cocinas para suplir los alimentos de éstos y de una cocina central grande con almacenes de abastecimiento para suplir a las demás. En estas grandes cocinas se preparan los alimentos del restaurante principal y de los salones de banquetes. En los diferentes restaurantes se nombra un Chef o Encargado para cada cocina, los cuales se reportan al Chef General (Chef Ejecutivo).

a. Cocina caliente

Es el área donde se encuentran las estufas, los diferentes tipos de parrilla, freidores, salamandras, baño de María, etc.

b. Cocina fría

Donde se preparan todos los platos fríos, tales como ensaladas y fiambres. También se encuentran allí las cámaras para conservar los vegetales y las cámaras frigoríficas para almacenar los productos que se emplearán en la cocina caliente, tales como las carnes, pescados y mariscos.

c. Área de café

Donde están ubicadas las cafeteras y maquinas de café. Se encuentra generalmente muy cerca del Office y allí se debe montar un Mise-En-Place para los distintos tipos de café.

d. Pastelería o repostería

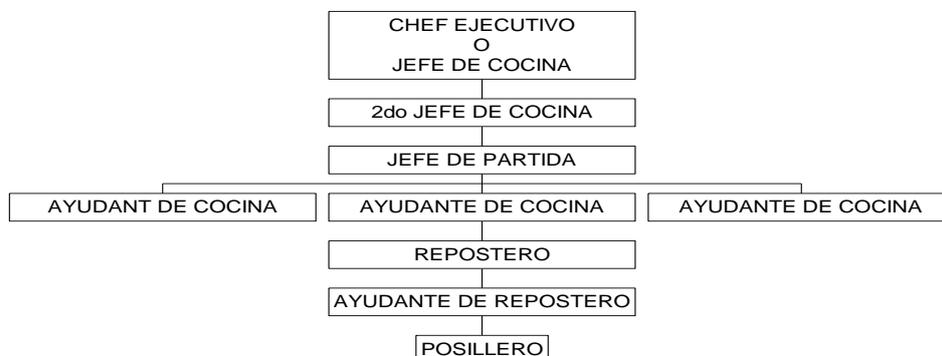
Donde se preparan la mayor parte de los postres que se sirven en un restaurante.

e. Panadería

Regularmente la panadería, pastelería y heladería comparten una misma área, con un mismo encargado, pero en los grandes hoteles por su magnitud, se hace necesario manejar estos por separado. En los complejos hoteleros, se tiene una pastelería por cada hotel y una panadería general, donde se elaboran todo el pan que se consume en el complejo.

C. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE UNA COCINA

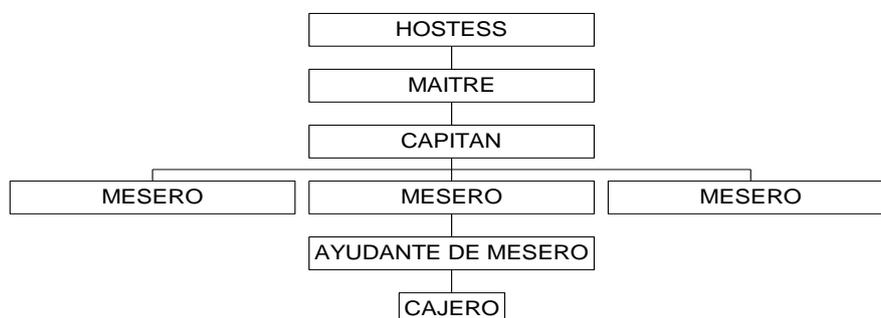
GRAFICO Nº 5



Fuente: administración de un restaurante
Elaborado: Por la autora

D. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA DE SERVICIO

GRAFICO Nº 6



Fuente: administración de un restaurante

Elaborado: Por la autora

E. CATEGORIZACIONES DE LOS RESTAURANTES

1. Restaurantes de lujo

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los restaurantes de este tipo son adornados generalmente con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración; alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y lamparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante.

Además se deberá contar con:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Aire acondicionado.
- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
- Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional).
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubrefuentes.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o de plata.
- Poseer manuales de administración y normas
- Poseer modelos de gestión de tanto humano

2. Restaurantes de primera (cuatro tenedores)

- Entrada para los clientes independiente de la del personal.
- Poseer un modelo de gestión de talento humano
- Sala de espera.
- Guardarropa (en países fríos).
- Teléfono inalámbrico.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Aire acondicionado, calefacción y refrigeración.
- Mobiliario y decoración de primera calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

3. Restaurantes de segunda (tres tenedores)

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Mobiliario de calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento.

- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

4. Restaurantes de tercera (dos tenedores)

- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono inalámbrico.
- Mobiliario adecuado.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos.
- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
- Carta sencilla.

5. Restaurantes de cuarta (un tenedor)

- Comedor independiente de la cocina.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios decorosos.
- Personal perfectamente aseado.
- Carta sencilla.

F. RIOBAMBA Y SUS RESTAURANTES CATEGORIZADOS DE PRIMERA POR LA CAMARA DE TURISMOS

1. Definición

En la actualidad Riobamba posee muy pocos restaurantes categorizados como de primera pero de los cuales ninguno de ellos cumple con los requisitos para poder poseer tal categorización, ninguno de ellos posee manuales de administración ni modelo de gestión de talento humano, se categorizan de primera mas por su infraestructura y elegancia que por su estructura interna netamente.

2. Restaurantes de primera de la ciudad de Riobamba

TABLA N° 1

NOMB/ACTIVIDAD	DIR/ACTIVIDAD	CATEGORIA	NOMB/PROPIETARIO
LA RAYUELA-CIA DE SERVICIOS ATYOUR SERVICE CIA LTDA.	AV. DANIEL LEON BORJA 36-30 Y URUGUAY	PRIMERA	CAROLINA BAEZ OVIEDO
EL DELIRIO	1ra CONSTITUYENTE Y MAGDALENA DAVALOS	PRIMERA	MARIA AURORA AVILEZ

Fuente: cámara de turismo del cantón Riobamba

Elaborado: Por la Autora

IV.- METODOLOGÍA

A. LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN

La investigación se llevó a cabo en todos los restaurantes calificados como de primera del cantón Riobamba. Chimborazo- Ecuador

El tiempo que se empleó en la tarea investigativa comprendió desde el 01 de abril hasta el 15 de diciembre de 2012.

B. VARIABLES

1. Identificación

Gestión del talento humano

Modelos de gestión

Evaluación del modelo de gestión de talento humano

2. Definición

Gestión del talento humano.- La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado", es planear , contralar y dirigir al capital humano

Diseño del Modelo de gestión.- Los modelos de gestión son una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada.

Evaluación del modelo de gestión de talento humano.- Es diagnosticar el funcionamiento de la empresa para posteriormente modelar o mejorar el sistemas de gestión y control.

3. Operacionalización

TABLA N° 2:

VARIABLE	CATEGORÍA / ESCALA	INDICADOR
Gestión del talento humano	Contratación del personal Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación • Feedback
	Normativas empresariales Ordinal/ Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los empleados • Incentivos • Equipos trabajo • Procesos disciplinarios • Violación de reglas • Actos ilegales • Conducta empleados • Ayuda psicológica

TABLA N° 3:

VARIABLE	CATEGORÍA / ESCALA	INDICADOR
Modelos de Gestión	Gary Becker Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Integración y desarrollo • Mantenimiento y desarrollo • Dirección y control • Estrategia psicosocial
	Wherther y Davis Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos y desafíos • <u>Planeamiento</u> y selección • Compensaciones • <u>Servicios</u> al personal • Valoración de puestos
	Harper y Lynch Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Evaluación • Formación • Clima y motivación • Planes de comunicación
	Besseyer Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de puestos • Sistema de calificación • Desarrollo • Estimulación • Planes de acción • Ejecución

TABLA N° 4:

VARIABLE	CATEGORÍA / ESCALA	INDICADOR
Evaluación del modelo de gestión de talento humano	Controlar Nominal Ordinal	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación• Colaboración• Propagación
	Valorar Nominal Ordinal	<ul style="list-style-type: none">• Funcionamiento• Mejoras• Logro• Progreso

C. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1. Métodos

Se llevo a cabo un estudio de tipo descriptivo enfocado prospectivamente a la creación e implementación de un modelo de gestión de talento humano para los restaurantes categorizados como de primera en el cantón Riobamba en el área de servicio y cocina en estos establecimientos y a la formulación de directrices para la aceptabilidad del mismo.

D. POBLACIÓN MUESTRA O GRUPO DE ESTUDIO

3. Población

La población llamada también universo constituye el conjunto total de las unidades de observación que brindarán información de fuentes primarias; es decir se tomo como población a 112 personas distribuidos de la siguiente manera:

Restaurante la rayuela: 1 gerente, 6 empleados, 55 clientes fijos

Restaurante el delirio: 1 gerente. 4 empleados, 45 clientes fijos

4. Muestra

Para efectos de obtener precisión y debido al número de personas involucradas dentro del proceso investigativo no se extrajo muestra alguna, es decir se trabajo con la población comprendida por 112 individuos.

E. DESCRIPCIÓN Y PROCEDIMIENTOS:

PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de información de este trabajo se realizo lo siguiente:

- Se recurrió a textos bibliográficos en el cual estaban descritos los diferentes tipos de modelos de gestión para el talento humano en el área de cocina y servicio.

- Se realizó una entrevista con los gerentes de los restaurantes de primera de la ciudad de Riobamba para saber las necesidades y problemas que ha ocasionado el no poseer un modelo de gestión del talento humano
- Se creó un modelo de gestión de talento humano acorde a las exigencias y necesidades de los respectivos restaurantes de la ciudad
- Se realizó encuestas a los empleados (Anexo 1)
- Se tabuló cada pregunta por separado.
- Cada pregunta tiene un histograma de porcentajes
- Se realizó una propuesta previa del modelo de gestión del talento humano se les hizo conocer a los gerentes para su futura aplicación

PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el plan de procesamiento de la información se procedió al análisis de la información de los resultados estadísticos de acuerdo con los objetivos de la investigación aplicando el programa estadístico.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

En la realización del análisis cuantitativo se tomó en cuenta a los gerentes el número de empleados y el número de comensales que asisten y laboran diariamente en los restaurantes Rayuela y el Delirio que son en total 112 personas fijas sin tomar en cuenta a clientes no fijos.

a. Recolección de la Información

Para la recolección de la información del presente trabajo investigativo se aplicó la encuesta como técnica de investigación la misma que se detalla en los anexos.

b. Determinación del Tamaño de la Muestra

La determinación de la muestra se obtuvo de los gerentes, empleados y comensales de los restaurantes Rayuela y Delirio que son en total 112 personas, ya que dichas personas están al tanto de lo que sucede en los mismos.

2. ANÁLISIS CUALITATIVO (Tabulación de las encuestas) DIRECCION Y ORGANIZACION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO

Pregunta 1: Posee su restaurante un modelo de gestión de talento humano?

TABLA N° 5
MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	100%	1	100%
NO	0	0	0	0
TOTAL	1	100%	1	100%

FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 7
MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Como puede observarse ninguno de los dos restaurantes posee un modelo de gestión del talento humano, por lo tanto el manejo del personal en estos

establecimientos se realiza de una manera empírica no basada en leyes y reglamentos que permitan gestionar al talento humano que poseen dichas empresas lo cual generan deficiencia en el proceso de contratación, inducción y estabilidad del personal que labora en la misma. Sabiendo que el Talento Humano insatisfecho no va a rendir adecuadamente ni va a dar lo necesario para que la empresa salga a flote y pueda lograr sus objetivos.

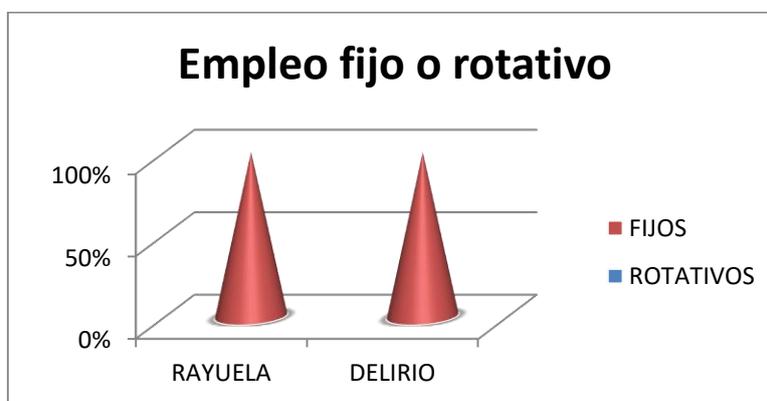
Pregunta 2: Sus empleados contratados son fijos o rotativos?

**TABLA N°6
EMPLEO FIJO O ROTATIVO**

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
Fijos	1	100%	1	100
Rotativos	0	0	0	0
TOTAL	1	100%	1	100

FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

**GRAFICO N°8
EMPLEO FIJO O ROTATIVO**



FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Los empleados contratados en los dos restaurantes son fijos esto implica que estas empresas ofrecen a su personal una estabilidad laboral dentro de las mismas por lo tanto el empleado pueden trabajar en un ambiente de trabajo seguro sabiendo que su puesto está asegurado a menos que incumpla alguna labor encomendada.

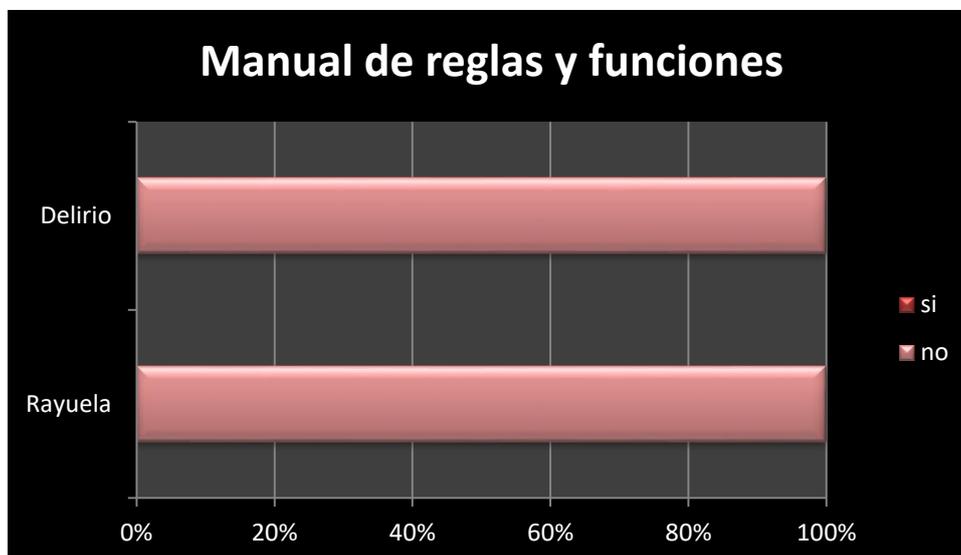
Pregunta 3: Posee su empresa un manual de reglas y funciones que cada uno de sus empleados debe cumplir?

**TABLA N°7
MANUAL DE REGLAS Y FUNCIONES**

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
NO	1	100%	1	100
SI	0	0	0	0
TOTAL	1	100%	1	100%

FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

**GRAFICO N° 9
MANUA DE REGLAS Y FUNCIONES**



FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Ninguno de los dos restaurantes posee un manual de reglas y funciones para dirigir a sus empleados lo cual ocasiona que el administrar y dirigir el personal sea de acuerdo a las circunstancias, no basado en ningún reglamento escrito. Por lo tanto al ser restaurantes de primera categoría deberían poseer este manual ya que es uno de los más importantes para poder manejar talento humano y sobre todo ayuda a que el empleado se sienta más cómodo y seguro en él su ámbito de trabajo y se desempeñe de manera correcta.

Los gerentes dijeron que no saben cómo realiza un manual de reglas y funciones por lo tanto solo se basan en ciertos conocimientos que les permite de cierta manera dirigir su personal

Pregunta 4: Cuantos de sus empleados contratados son?

TABLA N°8

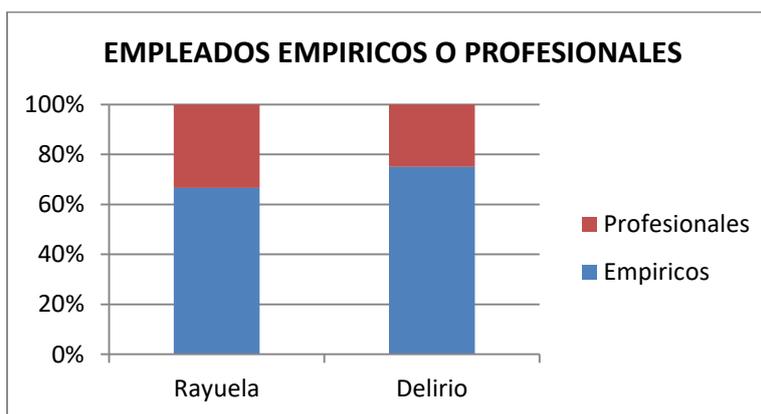
EMPLEADOS EMPIRICOS O PROFESIONALES

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
EMPIRICOS	4	66.6%	3	75%
PROFESIONALES	2	33.33%	1	25%
TOTAL	6	100%	4	100%

FUENTE: Gerentes restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 10

EMPLEADOS EMPIRICOS O PROFESIONALES



FUENTE: Gerentes restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Como puede observarse los más altos porcentajes son de los empleados empíricos esto quiere decir que los dos restaurantes en su gran mayoría poseen empleados que no tiene estudios de cocina y que solo han adquirido sus conocimientos con la experiencia, pero ningún título lo certifica, esta contratación de personal no certificado con un título respectivo ya sea este universitario o de institutos de cocina hace que la realización del perfil profesional que requieren esto establecimientos sea más difícil ya que no se logra describir de una manera correcta los mismos impidiendo así poseer un manual de Gestión del Talento Humano ya que no se puede detallar las necesidades del personal.

Pregunta 5: Cuando contrata un empleado realiza una familiarización o inducción previa del mismo?

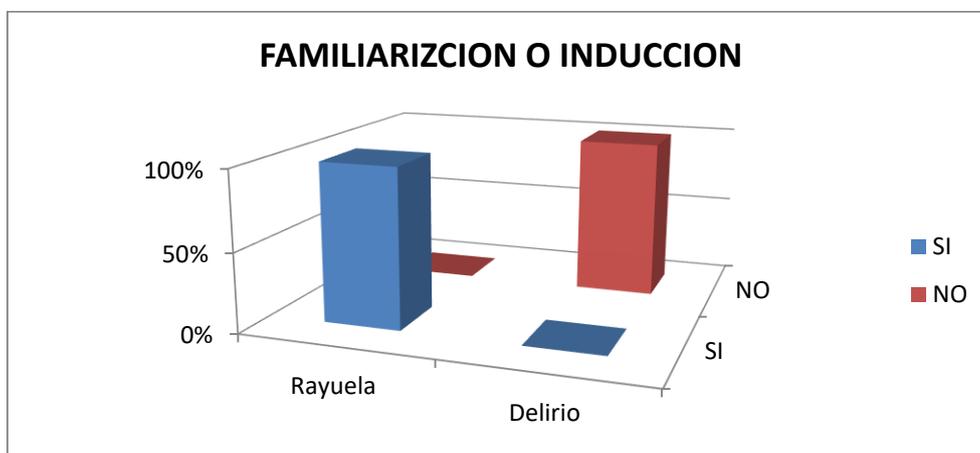
**TABLA N°9
FAMILIARIZCION O INDUCCION**

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	100%	0	0%
NO	0	0%	1	100%
TOTAL	1	100%	1	100%

FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 11

FAMILIARIZCION O INDUCCION



FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

En la tabla N° 5 se puede observar que los investigados tienen diferentes maneras de pensar mientras el Rayuela realiza a su personal una previa inducción o familiarización con la empresa facilitando así que sus empleados se integren y conozcan más acerca de su trabajo y funciones que deben cumplir dentro de la misma, el Delirio no realiza esta inducción o familiarización a sus empleados por lo cual puede ser esta una de las principales causas de que sus empleados tengan confusión o se sientan perdidos al momento de realizar su trabajo, ocasionando descontento entre el personal.

En comparación el restaurante Rayuela realiza el método correcto al momento de contratar personal que es la inducción del mismo a la empresa teniendo un punto a favor al momento de ver el desempeño de sus empleados en el trabajo, mientras que el restaurante el Delirio no Realiza una inducción a su nuevo personal ocasionando descontento y mal desempeño en el trabajo

Pregunta 6: Estaría dispuesto a implementar un modelo de gestión del talento humano para el área de cocina y servicio de su establecimiento?

TABLA N°10

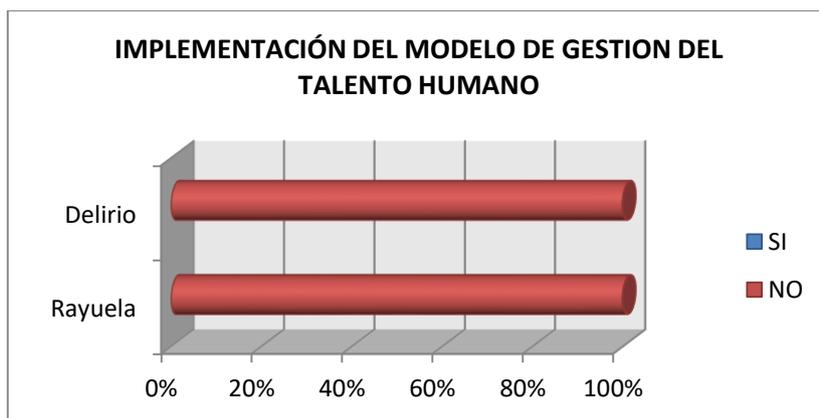
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	0	0%	0	0%
NO	1	100%	1	100%
TOTAL	1	100%	1	100%

FUENTE: Gerentes restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°12

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: Gerentes restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación:

En lo referente a la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano se tiene que el 100% de entrevistados dijeron que NO implementarían en su restaurante este modelo ya que tendría que cambiar toda su estructura organizativa en cuanto al manejo de personal y esto ocasionaría gastos muy altos ya que tendrían que despedir a la mayoría de sus empleados para poder cumplir los parámetros y normas que el modelo de Gestión del Talento Humano les exigiría y tampoco se quieren regir a normas establecidas. Teniendo en cuenta que el modelo de Gestión del Talento Humano son normas y reglas que dirigen aun establecimiento para poder contratar, reclutar, inducir, capacitar y asegurar al personal que labora dentro de estos establecimientos, por ese hecho ninguno de los entrevistados desea implementar este modelo en sus empresas.

Pregunta 7: Conoce usted los pasos del proceso de contratación de personal?

TABLA N°11

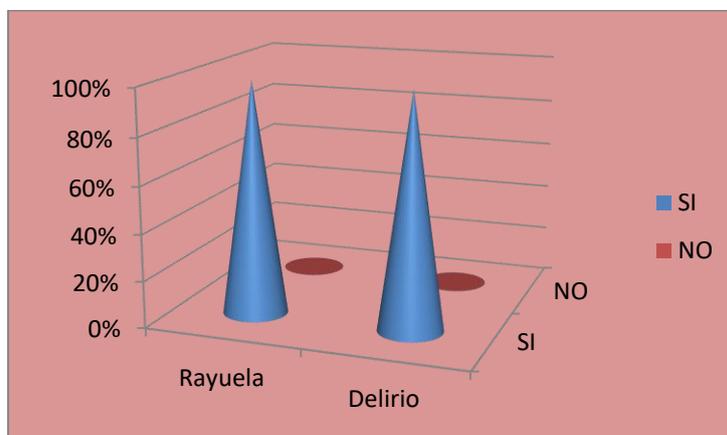
PROCESO DE CONTRATACIÓN

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
NO	0	0%	0	0%
SI	1	100%	1	100%
TOTAL	1	100%	1	100%

FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°13

PROCESO DE CONTRATACIÓN



FUENTE: Gerentes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación:

Los gerentes de los restaurantes evaluados si conocen el proceso de contratación de personal pero no la aplican de una manera correcta ya que el mismo hecho de no poseer un modelo de Gestión del Talento Humano no facilita el proceso.

SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

Pregunta 1: Cuantos días a la semana asiste a este restaurante?

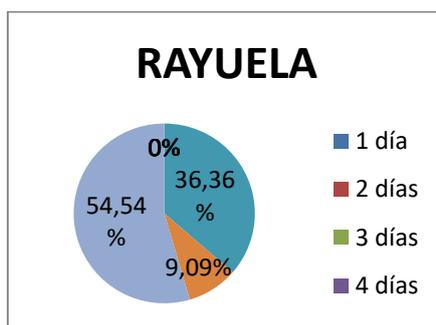
TABLA N°12

ASISTENCIA DIARIA DE COMENSALES

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
1 día	0	0%	0	0%
2 días	0	0%	0	0%
3 días	0	0%	0	0%
4 días	0	0%	0	0%
5 días	20	36,36%	15	33,33%
6 días	5	9,09%	10	22,22%
7 días	30	54,54%	20	44,44%
TOTAL	55	100%	45	100%

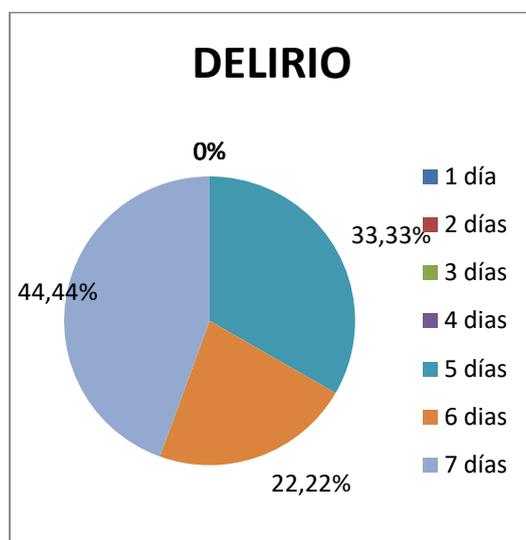
FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°14
ASISTENCIA DIARIA DE COMENSALES



FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°15 ASISTENCIA DIARIA DE COMENSALES



FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

En lo referente a la tabla, tenemos como datos estadísticos obtenido que la mayoría de las personas entrevistadas asisten los 7 días a la semana tanto al Rayuela con un 54,54% como a El Delirio con un 44,44%, seguido con un porcentaje del 36.36% restaurante Rayuela y un 22,22% a la asistencia de personas cinco días a la semana y para finalizar los clientes que llegan a estos restaurantes 6 días a la semana se tiene que al Rayuela es el 9,09% y El Delirio es 22,22%.

El poseer comensales fijos para un restaurante es una de las mayores ventajas ya que gracias a esto se puede hacer un control de costos, mercadería y personal necesarios para lograr una administración exitosa dentro de todo el

restaurante sin dejar de lado que las personas que no asisten a diaria y son comensales eventuales también ayudan a la rotación dentro del negocio, todo lo mencionado anteriormente brinda al personal una estabilidad laboral ya que un negocio solvente puede seguir manteniendo a sus empleados.

Aquí vemos que la mayoría de los entrevistados asisten toda la semana completa haciendo que exista dentro de los restaurantes una buena afluencia de personas, sin embargo también existen comensales que asisten cinco y seis días respectivamente por lo tanto existe una buena rotación de comensales durante toda la semana.

Pregunta 2: Que es lo que más le gusta de su restaurante?

TABLA N°13

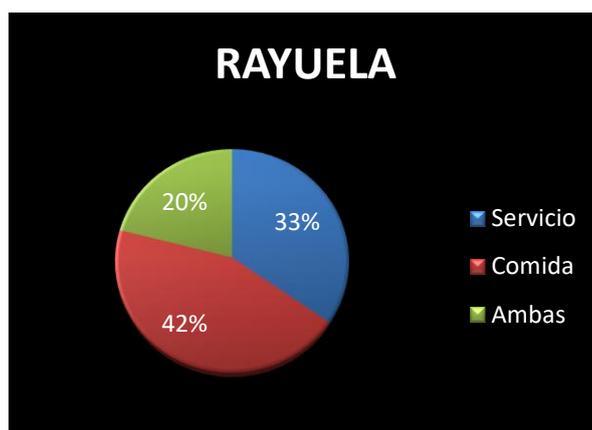
PREFERENCIAS DEL COMENSAL

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
servicio	18	33%	7	16%
comida	26	42%	29	64%
ambas	11	20%	9	20%
TOTAL	55	100%	45	100%

FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°16

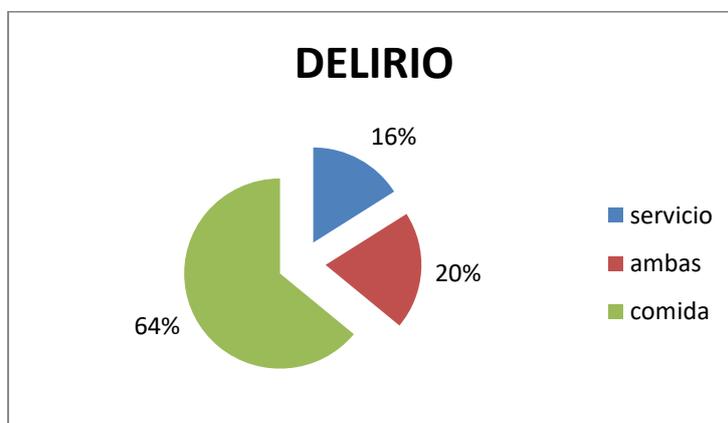
PREFERENCIAS DEL COMENSAL



FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 17

PREFERENCIAS DEL COMENSAL



FUENTE: Clientes restaurantes

Rayuela y el Delirio

ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Basado en el resultado que nos indica las figuras podemos realizar la valoración de las mismas teniendo que un 64% del Delirio y un 42% nos manifiestan que sus gustos o preferencias es por la comida que expenden en los mismos, en cambio un 16% del Delirio y un 33% Rayuela manifiestan que lo que mas les gusta de lo mismo es el servicio, teniendo un 20% tanto para los 2 restaurantes que se inclinaron por ambas tanto la comida como el servicio les parece muy bueno.

En esta pregunta podemos ver que el porcentaje más bajo es en el servicio, los entrevistados no están conformes con la atención y el servicio, regresan por la comida ya que les agrada de gran manera, el uso de un manual ayudaría a que el personal que trabaja en el área de servicio pueda saber con exactitud las funciones que debe cumplir, el perfil profesional que debe poseer y como tratar

al cliente para que el mismo este conforme con el servicio y comida, sobretodo que el comensal se sienta en un ambiente agradable y confortable y vuelva ya que si el cliente está feliz se logra cumplir la meta del restaurante y se sigue manteniendo en el mercado mucho mas tiempo.

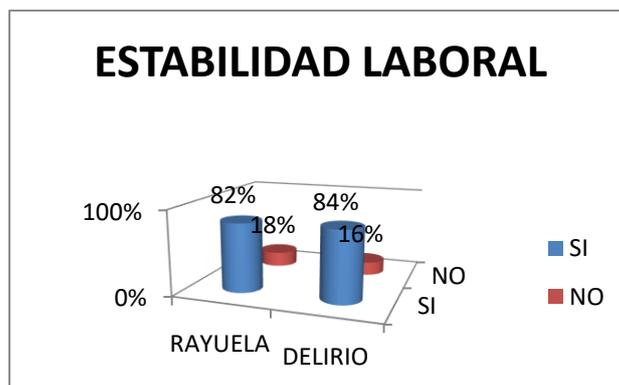
Pregunta 3: Cree usted que una estabilidad laboral hace que el empleado se sienta más confiado y de todo de sí para brindar al cliente un excelente servicio?

TABLA N° 14
ESTABILIDAD LABORAL

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	45	82%	38	84%
NO	10	18%	7	16%
TOTAL	55	100%	45	100%

FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 18
ESTABILIDAD LABORAL



FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

En esta pregunta podemos indicar que los comensales manifiestan en un 84% los del Delirio y un 82% de la Rayuela, que si es muy importante la estabilidad laboral de un empleado para que este trabaje mejor y de todo de sí a la empresa en la que labora por lo tanto la misma se beneficiara del trabajo y entrega del personal que trabaja en sus respectivos restaurantes, mientras que un porcentaje mínimo manifestó que no era importante una estabilidad laboral para que el empleado de todo de si a la empresa y atienda al cliente de una manera amable y respetuosa.

Los entrevistados que respondieron que si se necesita una estabilidad laboral para que el empleado trabaje de una mejor manera y brinde un servicio de calidad a su cliente, manifestaron que si el mismo está estable y sabe que su trabajo es permanente labora mucho mejor sin miedo y sin temor de que intempestivamente lo despidan brindando así calidad en su trabajo ya sea este en la cocina o atendiendo al cliente por lo tanto dejaran satisfechos a las personas que acudan diariamente a comer en su restaurante haciendo que los mismos se sientan satisfechos y en lugar cómodo y agradable incrementando así sus ventas, por otra parte las personas que respondieron que no, dieron a conocer que las personas que tienen trabajo deberían valorar el mismo sea este estable o no y que no deberían desquitarse con el cliente sus problemas laborales si no mejor demostrar que son buenos empleados dignos de mantener en la empresa.

La realidad es que el empleado si necesita estabilidad para trabajar de una mejor manera y pueda dar a la empresa lo mejor de sí, por lo tanto el cliente se va a

sentir satisfecho de la atención recibida y va hacer que el restaurante salga adelante ya que empleado contento y estable cliente satisfecho, feliz y seguro.

Pregunta 4: La actitud de los empleados hacia usted es la adecuada?

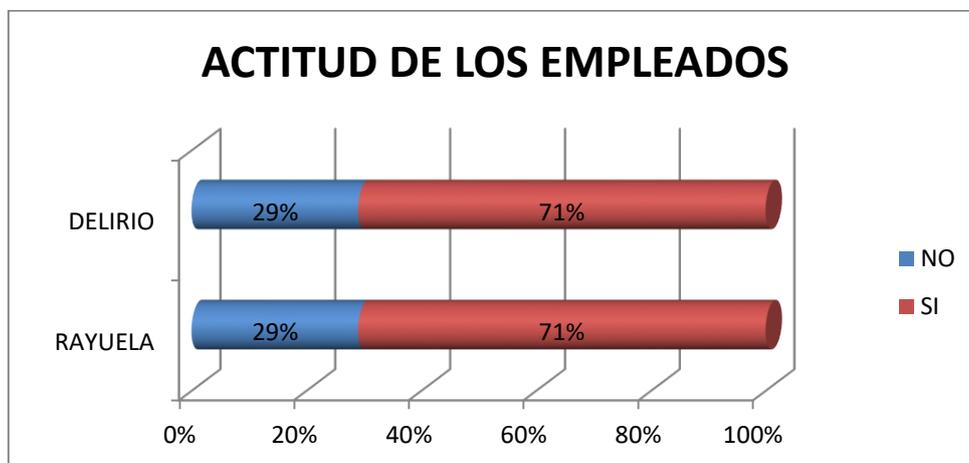
TABLA N° 15

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	39	71%	32	71%
NO	16	29%	13	29%
TOTAL	55	100%	45	100%

FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 19
ACTITUD DE LOS EMPLEADOS



FUENTE: Clientes restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

En esta pregunta claramente se puede ver que los comensales de los dos restaurantes están de acuerdo con que la actitud de los empleados hacia ellos es la adecuada con un 71% y un 29% respondieron que no que la actitud y el trato es descortés y no es la correcta.

Los entrevistados dijeron que en su gran mayoría están satisfechos con el servicio ya que aunque el personal no puede ser capacitado en esta profesión es muy amable y cordial al momento de atenderles, pero que deberían cambiar ciertas imperfecciones como no estar bien uniformados, utilizar diminutivos hacia ellos esos les causa un poco de recelo como por ejemplo si mi amor o si mi reina, tendrían que dirigirse de una manera más educada, sin embargo hubieron personas que se quejaron del servicio y la atención ya que manifestaron que al momento de que se les pide algo adicional o se les llaman hacen feos caras o no les atienden amablemente, todo lo hacen por obligación.

Por lo tanto en esta pregunta se sugiere la respectiva capacitación del personal, en especial a los empleados que están en contacto con los comensales, para poder satisfacer al mismo y que la atención hacia ellos sea óptima y adecuada.

Pregunta 5: Cree usted que un manual de gestión del talento humano ayudaría a que los empleados mejoren la actitud con sus clientes?

TABLA N°16

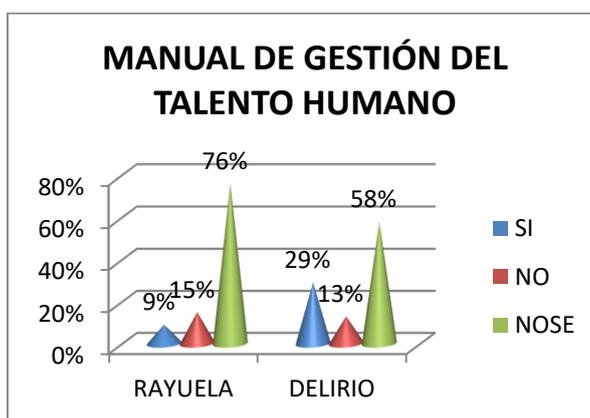
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	5	9%	13	29%
NO	8	15%	6	13%
NOSE	42	76%	26	58%
TOTAL	55	100%	45	100%

FUENTE: Clientes restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N° 20

MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: Clientes restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Basado en los resultados de la gráfico los comensales en un 76% del Rayuela y 58% del Delirio no saben en que ayudaría a mejorar un manual de Gestión del Talento Humano a los empleados que laboran en estos restaurantes, sin embargo un 29% de los comensales del Delirio dijeron que si ayudaría a mejorar el trato al cliente un manual, y en un mínimo porcentaje respondieron que no que un manual no ayudaría en nada a un cambio de actitud en los empleados.

El tema de los manuales en una empresa restaurantera son todavía desconocidos para las personas y mucho más para las que no están en el medio gastronómico por lo tanto la mayoría de los entrevistados dieron a conocer que no sabían acerca del tema de un manual de talento humano por lo cual respondieron no se ya que descocían esta pregunta por lo tanto no sabían en que puede mejorar poseer el mismo, los que clientes que respondieron que si expusieron que un manual de Gestión del Talento Humano ayudaría mucho a que los empleados tengan normas, reglas y remuneraciones si hacen un buen trabajo por lo tanto ayudaría mucho a mejorar la actitud de los mismos para con el cliente, pero hubo personas que dijeron que un manual no ayudaría en nada si el gerente no lo hace cumplir.

VALORACION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO

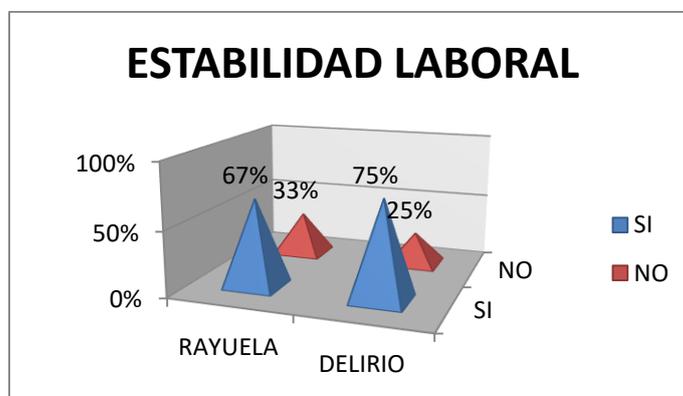
Pregunta 1: Posee usted estabilidad laboral?

**TABLA N°17
ESTABILIDAD LABORAL**

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	4	67%	3	75%
NO	2	33%	1	25%
TOTAL	6	100%	4	100%

FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

**GRAFICO N°21
ESTABILIDAD LABORAL**



FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Comparando las tablas de los Restaurantes Rayuela y Delirio podemos observar que el porcentaje más alto es de empleados que respondieron que si poseen una estabilidad dentro de la empresa en la que laboran respectivamente, siendo este tema de mucha importancia ya que el personal se siente seguro y estable.

La estabilidad laboral es muy importante para el empleado ayuda a que el mismo se entregue por completo a la empresa ayudando a cumplir las metas propuestas por la misma supieron expresar los empleados que son fijos y poseen estabilidad laboral, mientras que los que no poseen estabilidad laboral expresaron que estaban en su etapa de prueba y que en cualquier momento podían ser despedidos.

Pregunta 2: Gana usted el sueldo básico de ley?

TABLA N° 18

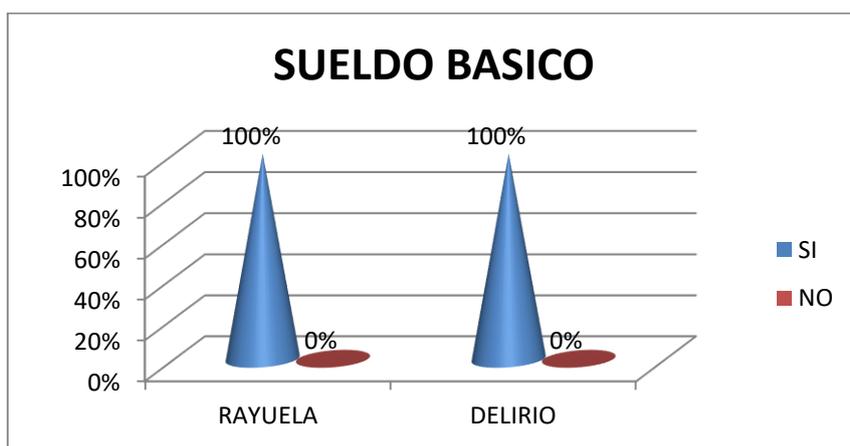
SUELDO BASICO

	RAYUELA		DELIRIO	
	N° PERSONAS	PORCENTAJE	N° PERSONAS	PORCENTAJE
SI	6	100%	4	100%
NO	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100%	4	100%

FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°22

SUELDO BASICO



FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Basado en los datos tanto empleados del Rayuela como del Delirio concordaron que donde ellos laboran les pagan el sueldo de ley, ya que es muy importante que a los mismos se les pague el sueldo básico porque las empresas cumplen lo que decreta la ley y así los gerentes se evitan demandas y denuncias de los empleados.

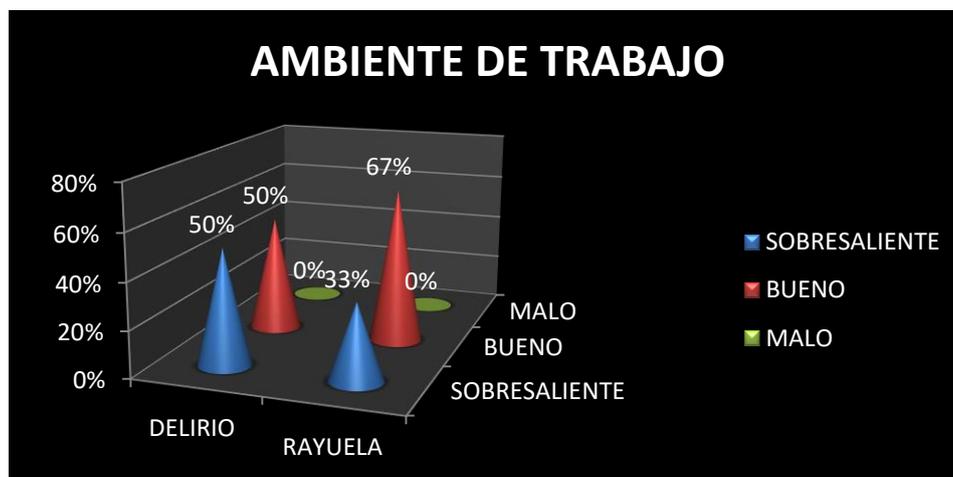
Pregunta 3: El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es

**TABLA N°19
AMBIENTE DE TRABAJO**

	RAYUELA		DELIRIO	
	N° PERSONAS	PORCENTAJE	N° PERSONAS	PORCENTAJE
Sobresaliente	2	33%	2	50%
Bueno	4	67%	2	50%
Malo	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100%	45	100%

FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

**GRAFICO N°23
AMBIENTE DE TRABAJO**



FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

En la pregunta 3 se obtuvo en un 33% de empleados que laboran en el Rayuela se sienten cómodos en el ambiente de trabajo calificándolo como sobresaliente, el resto de personal que constituyen un 67% la calificaron como bueno, mientras que en el Delirio el porcentaje de empleados se divide de igual manera 50-50% tanto para sobresaliente como para bueno, ninguno piensa que el lugar donde laboran tenga un ambiente malo.

El ambiente de trabajo para un empleado es muy importante ya que la mayoría de su tiempo pasa en el mismo por lo tanto es obligación de los gerentes brindar a su personal un ambiente bueno y como para los mismos, por lo tanto que el empleado que el ambiente de trabajo es bueno realmente la empresa no se debe sentir satisfecha ya que el mismo se debe sentir satisfecho por lo cual hay que trabajar conjuntamente como equipo para crear ese ambiente laboral óptimo para que el empleado se sienta cómodo, a todo lo mencionado anteriormente el manual ayudara a que el empleado se sienta en un ambiente de trabajo seguro.

Pregunta 4: Qué tipo de incentivos da la empresa a los empleados destacados?

TABLA Nº120

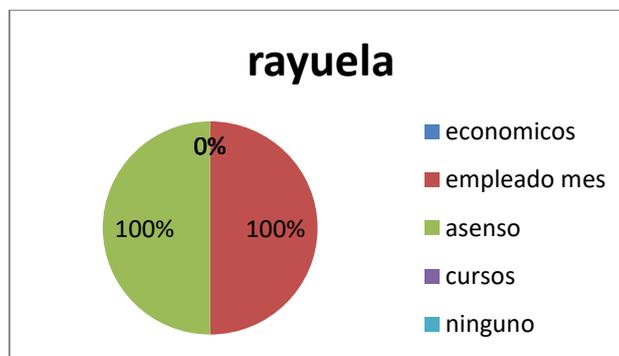
INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
Económicos	0	0%	0	0%
Empleado mes	6	100%	6	100%
asensos	6	100%	0	0%
cursos	0	0%	6	100%
ninguno	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100%	6	100%

FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO Nº24

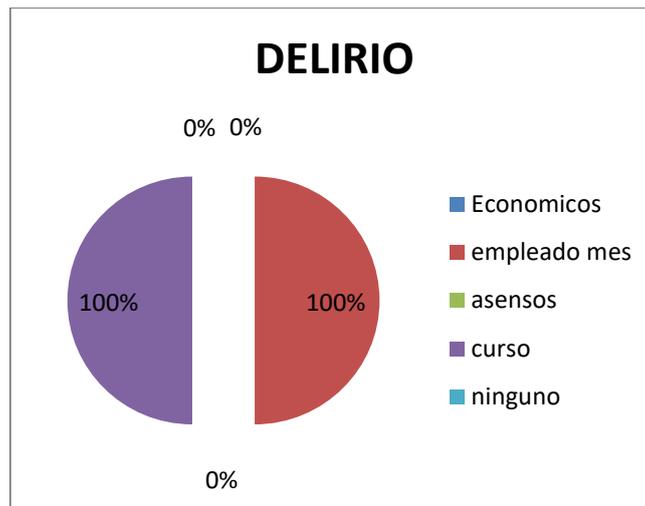
INCENTIVO A LOS EMPLEADOS



FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO Nº25

INCENTIVO A LOS EMPLEADOS



FUENTE: Empleados restaurantes Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

como se puede observar en los dos restaurantes existen incentivos no económicos a sus empleados por haberse desempeñado bien en su trabajo en el restaurante rayuela existen dos tipos de incentivos estos son premiarles con empleado de mes y ascensos a los empleados que realmente han demostrado esfuerzo y entrega a la empresa, en el restaurante el Delirio igual existen dos tipos de incentivos por parte de la empresa y estos son empleado del mes y cursos en el área a la que el empleado pertenece o labora, el incentivo empleado del mes en los dos restaurantes es una de las primeras opciones de incentivo ya que aquí se premia al empleado haciendo conocer a todo los comensales, clientes y personas que asisten a estos establecimientos como al personal que labora en los mismos.

Los incentivos al empleado son un base muy importante para que los mismos se sientan alagados y den más entrega a la empresa por lo tanto estos restaurantes deben seguir con su plan de incentivos.

Pregunta 5: Sabe usted de que trata un modelo de gestión del talento humano?

TABLA N°21

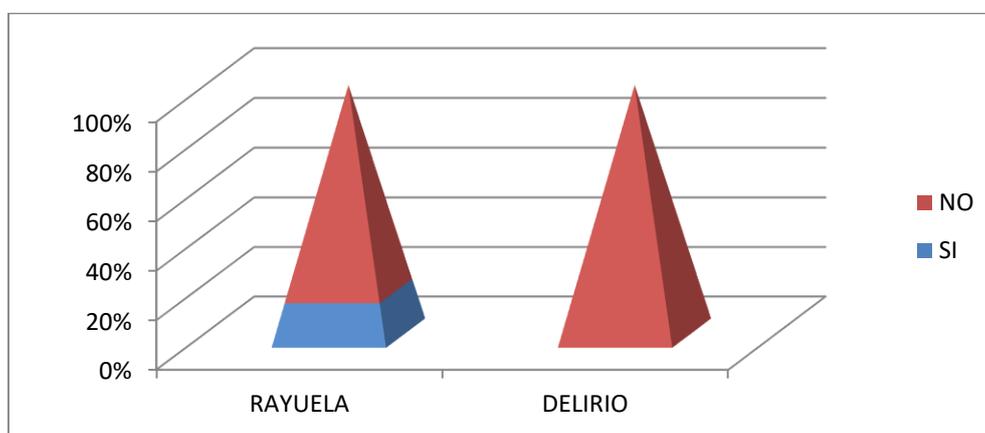
CONOCIMIENTO DEL MODELO DE GESTION

	RAYUELA		DELIRIO	
	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	17	0	0%
NO	5	83	4	100%
TOTAL	6	100%	4	100%

FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

GRAFICO N°26

CONOCIMIENTO DEL MODELO DE GESTION



FUENTE: Empleados restaurantes
Rayuela y el Delirio
ELABORACIÓN: Estefany López A.

Interpretación

Los empleados tanto del rayuela como del delirio en su mayoría desconocen acerca de que es y para qué sirve un manual de talento humano no sabían en que podía ayudar un manual o un modelo de gestión para poder administrar personal dentro de empresas restaurantes ni en que consta el mismo, la falta de conocimiento acerca de este tema hace que el empleado no se sienta asegurado ni respaldado por la empresa, un modelo de gestión hace que tanto jefe como empleados se sientan seguros con reglas y funciones que cada uno debe cumplir pero no solo eso sino también sanciones, remuneraciones e incentivos al personal.

VI. PROPUESTA

A. CREACION DEL MANUAL

“MANUAL DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO PARA LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS DE PRIMERA POR LA CAMARA DE TURISMO DEL CANTON RIOBAMBA”

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Manual de Gestión del Talento Humano en el área de cocina de los restaurantes de Primera del Cantón Riobamba, evaluados o categorizados por la amara de turismo de Riobamba.

2. INTRODUCCION

La creación del manual de Gestión del Talento Humana es una herramienta necesaria en estos momentos ya que a nivel de varios países y en especial en nuestro querido Ecuador, por efecto de sus cifras alarmantes en cuanto al incremento de las injusticias y la desigualdad de empleo, se hace necesario que se creen las condiciones que impulsen una serena reflexión y se haga un nuevo conceptualismo de las condiciones en las cuales se ha venido trabajando a través de los años en los diferentes ámbitos laborales.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la actualidad los restaurantes de primera categoría y que son de renombre poseen su propio modelo de gestión del talento humano el mismo que a contribuido a que estos lugares tengan éxito y puedan cumplir todas las metas propuestas, el personal es muy valorado, bien distribuido, correctamente remunerado, y así las empresas logran incentivar a su personal a trabajar con cooperación e integración para así formar un solo equipo sin divisiones, el gerente o jefe debe ser visionario y profesional al elegir al talento humano que va a formar parte de la empresa.

Por la falta de Talento Humano calificado muchas empresas han ido a la quiebra, así como también empresas que han teniendo el Talento Humano adecuado lo han desperdiciado por no poseer un correcto modelo de gestión del Talento Humano. Por lo cual es de mucha importancia orientar a la empresa en el manejo correcto del personal y poder sacar a flote la potencialidad, imaginación, etc., que cada persona posee.

Un modelo de gestión del talento humano consta de una serie de normas, reglas y pasos para reclutar, asalariar, planteamiento del personal, seleccionar empleados, orientar y entrenar, motivación, construcción de equipos de trabajo, delega responsabilidades de acuerdo a las potencialidades y cualidades que cada empleado posee, determina procesos disciplinarios, instituye reglas, actos ilegales y violaciones, horarios de trabajo, etc. Todo esto ayuda a que los empleados tengan una guía para poder realizar su trabajo de manera correcta sin incumplir las reglas y normativas implantadas por la empresa, pero también es un apoyo y respaldo para los empleados que sufren de maltrato, acoso sexual

y muchos otros inconvenientes, que muchas veces se originan en un ambiente de trabajo, en el mismo que indican las sanciones correspondientes a las personas o a la persona que ocasiona estos problemas.

Los beneficios que trae consigo un modelo de gestión del talento humano son varios entre ellos tenemos: económicos, mejor organización y distribución, unión, mas compañerismo, mejor servicio a los clientes etc. Los beneficiarios son la empresa y los empleados ya que de una correcta integración y cooperación por parte de los mismos el restaurante se mantendrá a flote podrá llegar a ser líder en el mercado y cumplirá las metas planteadas.



ESTEFANY LOPEZ

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE SALUD PÚBLICA
ESCUELA DE GASTRONOMÍA

RIOBAMBA-ECUADOR



ANTECEDENTES

Las transformaciones en el área de cocina y servicio de un restaurante de primera categoría requeridas dentro de un proceso de modernización, el crecimiento de la comunidad, el desarrollo de nuevas tecnologías, la exigente competencia, la creación de nuevos métodos de dirección y gerencia, la satisfacción de sus colaboradores y su productividad, hacen necesario diseñar la implementación de un sistema de administración del desarrollo humano desde el punto de vista de la gestión en forma sistemática y articulada de los procedimientos característicos y requeridos por el área de cocina y servicio.

La toma de decisiones es cada vez más dependiente de información que debe generar conocimiento con base en las nuevas tecnologías en la comunicación y

en la gestión del talento humano, es por eso que se requiere personas con la formación y con las competencias necesarias como punto clave de la gestión del talento humano.

En este sentido el presente documento pretende dar cuenta de cada una de las exigencias y necesidades del restaurante de un procedimiento de gestión humana para el área de cocina y servicio, todas las leyes y pasos que se llevaran a cabo desde el proceso de reclutamiento hasta la estabilidad laboral en el mismo.

PG 1



OBJETIVO

Ofrece un manual práctico para la implementación de las acciones que hacen parte del procedimiento de Gestión Humana, para garantizar la ejecución de la requisición del personal reclutamiento, colocación, capacitación, desarrollo, compensación, remuneración, relaciones de los empleados en los restaurantes de primera categoría del cantón Riobamba.

PG 2

CAPITULO 1 ANALISIS DE PUESTOS

PG 3

Análisis de puestos o Perfil profesional área de cocina

Brigada de cocina: (Brigada chica)



1

Jefe de
cocina



2

Cocineros



2

Ayudantes



1

bachacero

Brigada de servicio: chica



1

capitán



2

meseros

PG 4



Resumen del puesto

La persona que trabaja en este puesto es el responsable de la cocina y su funcionamiento planea y programa los menús a servir durante la semana quincena o mes, supervisa las actividades de los cocineros y ayudantes de cocina, verifica las instalaciones y utensilios que estén en perfecto estado, supervisa la preparación de los alimentos que estos sean elaborados conforme a la orden de la solicitud con base a los procedimientos de seguridad e higiene y que los mismos posean una presentación agradable al paladar y la vista. Calcula la cantidad requerida de materia prima y su costo con base en el número estimado de comensales, la variedad de menús a ofrecer, y la caducidad de los insumos. Para mantener un buen nivel costo, establece medidas y parámetros para la manipulación, transportación, almacenamiento, conservación y desecho de insumos y productos.

Conocimientos y experiencia necesaria

Experiencia relacionada con el trabajo

Como mínimo cuatro años de experiencia en un puesto igual o similar de preferencia con amplio conocimiento en la administración de una cocina.

Estudios formales o equivalentes

Título superior (licenciatura o especialidades) con muy buen desempeño académico y experiencia laboral, cursos y capacitaciones en el área de cocina.

PG 6

Adicionales

- Estudio en el extranjero
- Dominio del habla inglesa
- Tener conocimientos de contabilidad y animales) para el consumo, incluyendo las técnicas de almacenamiento / manipulación.

Principales responsabilidades

- Componer los menús o cartas.
- Supervisar la limpieza e higiene, la producción y finalización de todos los platos.
- Ordenar la realización de las compras y su control.
- Mantener el orden.
- Mantener contacto con los clientes en caso de ser requerido por el establecimiento.
- Instruir a los aprendices.
- Manejar la maquinaria de cocina y mantenerla en correcto funcionamiento.
- Hacer uso adecuado de los materiales necesarios para los menús.

PG 7



Tareas

- Comprobar la calidad de los alimentos crudos o cocidos para garantizar que las normas se cumplan.
- Supervisar las prácticas de saneamiento para asegurar que los empleados sigan las normas y reglamentos.
- Comprobar la cantidad y calidad de los productos recibidos.
- Pedir comida o requisición u otros suministros necesarios para garantizar un funcionamiento eficiente.
- Supervisar o coordinar las actividades de los cocineros o los trabajadores que participan en la preparación de alimentos.
- Inspeccione los suministros, equipos o áreas de trabajo para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.
- Determinar cómo los alimentos se deben presentar y crear pantallas decorativas alimentos.
- Instruir a los cocineros y otros trabajadores en la preparación, cocción, guarnición, o la presentación de los alimentos.
- Estimar las cantidades y costos de los suministros necesarios, como alimentos e ingredientes.
- Colaborar con otros miembros del personal para planificar y desarrollar recetas y menús, teniendo en cuenta factores tales como la disponibilidad estacional de los ingredientes o el probable número de clientes.

Herramientas y tecnología a usar

- Herramientas utilizadas en este trabajo:
- Cubiertos el uso comercial: Cuchillos Cocineros, tijeras de cocina, cuchillos de ostras, cuchillos para pelar.
- Comerciales cortadoras uso alimentario: rebanadoras de pan, mandolinas, cortadoras de carne, máquinas para rebanar.
- Ralladores de uso comercial: Caja ralladores, trituradoras de alimentos, trituradores de frutas
- Rangos de uso comercial: hornos eléctricos, cocinas eléctricas, hornos de gas, estufas de gas
- Cocina doméstica o termómetros de lectura instantánea - termómetros de bolsillo, termómetros de carne, termómetros
- Frigorífico
- Tecnología utilizada en este trabajo:
- Hojas de cálculo: Microsoft Excel
- Software culinario
- Software gerencial



Principales conductas y cualidades relacionadas con el puesto

Esmero: sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están conversando, toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.

Escrupulosidad: limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva, advierte cuando la mercancía esta fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.

Limpieza: la pulcritud y la limpieza son esenciales en una cocina, ya que se trabaja con alimentos. Debe adquirirse una verdadera disciplina en aspectos tales como, el aseo personal, manejo higiénico de utensilios y ámbito de trabajo.

Asistencia: se presenta puntualmente a trabajar, tiene buena asistencia.

Flexibilidad de horario: acepta cambios de horarios cuando se requiere se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la cocina.

PG 8



Conductas ajenas a la tarea (que pueden ser principales causas de despido)

Rebeldía: Amenaza con intimidar a otro empleado, se niega a aceptar órdenes rutinarias de los supervisores, no coopera con los otros empleados.

Robo: hace trampa al reportar las horas laboradas, permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.

Abuso de drogas: consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa, se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

MATRIZ DE HABILIDAD JEFE DE COCINA

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
PERICIA TECNICA	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	INICIATIVA DECISIONES	LIDERAZGO	PLANIFICACION	SOLUCION PROBLEMAS

PG 9



Nombre del puesto: cocinero
 Departamento o área: cocina
 Supervisor: jefe de cocina
 Categoría del puesto: encargado de producción
 Nivel de educación: Superior o título de institutos
 Código del puesto: 002

PG 10

Resumen del puesto

La persona que trabaja en este puesto es el responsable de la elaboración de los platos, garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos para su área, controla a los ayudantes de cocina y designa tareas a los mismos, participa directamente con el jefe de cocina y le hace conocer las necesidades para el menú diario, semanal o mensual.

Conocimientos y experiencia necesaria

Experiencia relacionada con el trabajo

Como mínimo un año de experiencia en un puesto igual o similar de preferencia con amplio conocimiento en la cocina.

PG 11

Estudios formales o equivalentes

Título de institutos de cocina, o título superior (no es obligatorio) con muy buen desempeño académico y experiencia laboral, cursos y capacitaciones en el área de cocina.

Habilidades

Debe contar con amplias habilidades y destrezas en la cocina. Poseer facilidad de palabra y una gran habilidad de coordinar al personal a cargo, debe saber perfectamente de gastronomía, técnicas de preparación y conservación de alimentos, normas y procedimientos para el mantenimiento de estándares de calidad.

Adicionales

- Cursos adicionales
- Dominar el habla inglesa (opcional)

Principales responsabilidades

- Asegura el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos en la cocina.
- Prepara los platillos de acuerdo a lo establecido en las recetas aprobadas.
- Recibe y entrega su turno correctamente, de acuerdo a lo establecido en el departamento, para que no haya interrupciones en el servicio.
- Se asegura de contar con los productos y el mise en place para la operación de la cocina, de acuerdo al pronóstico de cubiertos para evitar escasez o desperdicio.
- Cuenta con el recetario corporativo.
- Utiliza básculas y medidas estándar de acuerdo a la receta.
- Supervisa la preparación y presentación oportuna de los alimentos.
- Lava toda la fruta y verdura en la tarja con desinfectantes en las cantidades necesarias por turno.
- Prepara alimentos fríos y frescos, diariamente.
- Verifica que las ensaladas se preparen en el menor tiempo posible antes del servicio, preferentemente en el momento que se ordenan.
- Descongela las piezas de carne, aves o mariscos un día antes de utilizarlos en la antecámara.
- Se asegura de la frescura y presentación óptima de los platillos.
- Se asegura de mantener su equipo de trabajo en óptimas condiciones.
- Mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado.

Principales conductas y cualidades relacionadas con el puesto

- **Esmero:** sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están conversando, toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.
- **Escrupulosidad:** limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva, advierte cuando la mercancía está fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.
- **Limpieza:** la pulcritud y la limpieza son esenciales en una cocina, ya que se trabaja con alimentos. Debe adquirirse una verdadera disciplina en aspectos tales como, el aseo personal, manejo higiénico de utensilios y ámbito de trabajo.
- **Asistencia:** se presenta puntualmente a trabajar, tiene buena asistencia.
- **Flexibilidad de horario:** acepta cambios de horarios cuando se requiere se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la cocina.

PG 12



Conductas ajenas a la tarea (que pueden ser principales causas de despido)

Rebeldía: Amenaza con intimidar a otro empleado, se niega a aceptar órdenes rutinarias de los supervisores, no coopera con los otros empleados.

Robo: hace trampa al reportar las horas laboradas, permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.

Abuso de drogas: consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa, se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

MATRIZ DE HABILIDADES DEL COCINERO

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
PERICIA TECNICA	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	INICIATIVA DECISIONES	LIDERAZGO	PLANIFICACION	SOLUCION PROBLEMAS



Nombre del puesto: ayudante
 Departamento o área: cocina
 Supervisor: cocinero
 Nivel de educación: bachiller o nivel superior
 Código del puesto: 001

Resumen del puesto

La persona que trabaja en este puesto es el responsable de cumplir labores auxiliares de cocina, colabora con el cocinero en todas las tareas de producción y presentación de platillos, es el encargado de la limpieza y orden de su puesto de trabajo y colabora con la limpieza del resto de la cocina, controla que todo esté a punto para poder empezar la producción y informa al cocinero novedades y fallas en el mismo.

Conocimientos y experiencia necesaria

Experiencia relacionada con el trabajo

Tener nociones de cocina y pasión por la misma, ganas de aprender y trabajar con esmero.

PG 15

Estudios formales o equivalentes

Como mínimo poseer título de bachiller o tener título de instituto de cocina o nivel superior.

Habilidades

Debe contar con amplias habilidades y destrezas en la cocina. Poseer facilidad de palabra y una gran habilidad de coordinar al personal a cargo, debe saber perfectamente de gastronomía, técnicas de preparación y conservación de alimentos, normas y procedimientos para el mantenimiento de estándares de calidad.

Adicionales

- Cursos adicionales
- Dominar el habla inglesa (opcional)

Principales responsabilidades

- Ayudar a la preparación de los platillos de acuerdo a lo establecido en las recetas aprobadas.
- Recibe y entrega su turno correctamente, de acuerdo a lo establecido en el departamento, para que no haya interrupciones en el servicio.
- Realiza la mise en place para la operación de la cocina, de acuerdo al pronóstico de cubiertos para evitar escasez o desperdicio.
- Cuenta con el recetario corporativo.
- Utiliza básculas y medidas estándar de acuerdo a la receta.
- Lava toda la fruta y verdura en la tarja con desinfectantes en las cantidades necesarias por turno.
- Prepara alimentos fríos y frescos, diariamente.
- Prepara las ensaladas en el menor tiempo posible antes del servicio, preferentemente en el momento que se ordenan.
- Descongela las piezas de carne, aves o mariscos un día antes de utilizarlos en la antecámara.
- Mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado.

Principales conductas y cualidades relacionadas con el puesto

- **Esmero:** sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están conversando, toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.
- **Escrupulosidad:** limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva, advierte cuando la mercancía está fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.
- **Limpieza:** la pulcritud y la limpieza son esenciales en una cocina, ya que se trabaja con alimentos. Debe adquirirse una verdadera disciplina en aspectos tales como, el aseo personal, manejo higiénico de utensilios y ámbito de trabajo.
- **Asistencia:** se presenta puntualmente a trabajar, tiene buena asistencia.
- **Flexibilidad de horario:** acepta cambios de horarios cuando se requiere se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la cocina.

PG 16



Conductas ajenas a la tarea (que pueden ser principales causas de despido)

Rebeldía: Amenaza con intimidar a otro empleado, se niega a aceptar ordenes rutinarias de los supervisores, no coopera con los otros empleados.

Robo: hace trampa al reportar las horas laboradas, permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.

Abuso de drogas: consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa, se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

MATRIZ DE HABILIDAD AYUDANTE DE COCINA

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
PERICIA TECNICA	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	INICIATIVA DECISIONES	LIDERAZGO	PLANIFICACION	SOLUCION PROBLEMAS

PG 17



Nombre del puesto: bachacero
 Departamento o área: cocina
 Supervisor: chef
 Categoría del puesto: limpieza- lavaplatos
 Nivel de educación: secundaria
 Código del puesto: 004

PG 18

Resumen del puesto

La persona que trabaja en este puesto es el responsable de mantener todo limpio especialmente la vajilla debe ser delicado y cuidadoso con la misma evitando así pérdidas económicas..

Conocimientos y experiencia necesaria

Experiencia relacionada con el trabajo

no es de vital importancia tener experiencia, solo dedicación y ganas de trabajar.

Estudios formales o equivalentes

Ser bachiller

Principales responsabilidades

- Lavar los platos, vasos, cubiertos, ollas, sartenes o, utilizando los lavavajillas o a mano.
- Colocar los platos limpios, utensilios o equipo de cocina en las áreas de almacenamiento.
- Mantener las áreas de trabajo de cocina, equipo o utensilios en condiciones limpias y ordenadas.
- Barrer o limpiar pisos.
- Limpiar los botes de basura con agua o vapor.
- Clasificar y eliminar basura, colocándola en las zonas de recogida designados.
- Trasladar suministros o equipos entre el almacenamiento y áreas de trabajo, a mano o con carretillas de mano.

PG 19



Principales conductas y cualidades relacionadas con el puesto

- **Esmero:** sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están conversando, toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.
- **Escrupulosidad:** limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva, advierte cuando la mercancía esta fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.
- **Limpieza:** la pulcritud y la limpieza son esenciales en una cocina, ya que se trabaja con alimentos. Debe adquirirse una verdadera disciplina en aspectos tales como, el aseo personal, manejo higiénico de utensilios y ámbito de trabajo.
- **Asistencia:** se presenta puntualmente a trabajar, tiene buena asistencia.
- **Flexibilidad de horario:** acepta cambios de horarios cuando se requiere se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la cocina.

PG 20



Conductas ajenas a la tarea (que pueden ser principales causas de despido)

Rebeldía: Amenaza con intimidar a otro empleado, se niega a aceptar órdenes rutinarias de los supervisores, no coopera con los otros empleados.

Robo: hace trampa al reportar las horas laboradas, permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.

Abuso de drogas: consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa, se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

MATRIZ DE HABILIDAD AYUDANTE DEL BACHACERO

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
PERICIA TECNICA	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	INICIATIVA DECISIONES	LIDERAZGO	PLANIFICACION	SOLUCION PROBLEMAS



Nombre del puesto: capitán
 Departamento o área: servicio
 Supervisor: gerente
 Categoría del puesto: jefe de servicio
 Nivel de educación: universitaria
 Código del puesto: 005

Resumen del puesto

La persona que trabaja en este puesto es el responsable del perfecto funcionamiento del restaurante, al cual es asignado.

Conocimientos y experiencia necesaria

Experiencia relacionada con el trabajo

Como mínimo un año de experiencia en un puesto igual o similar de preferencia con amplio conocimiento en el área de servicio y en la interrelación con los comensales.a.

Estudios formales o equivalentes

Título superior, con muy buen desempeño académico y experiencia laboral, cursos y capacitaciones en el área de servicio.

PG 23

Habilidades

Debe contar con amplias habilidades y destrezas en el área de servicio. Poseer facilidad de palabra y una gran habilidad de coordinar al personal a cargo, debe saber perfectamente de gastronomía y del área del servicio, debe poseer una gran fluidez de palabra y convencimiento.

Adicionales

- Cursos adicionales
- Dominar el habla inglesa para este cargo es indispensable especialmente para los restaurantes de primera ya que se recibe mucho comensal extranjero.
- Habla francesa opcional

Principales responsabilidades

- Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos normas y políticas establecidas por la empresa.
- Debe recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa teniendo especial cuidado en distribuirla en forma organizada es decir, evitando cargar el trabajo en una estación; el no hacerlo afecta el buen servicio y crea enemistades y descontentos.

- Toma la orden al cliente, siempre adoptando una postura de vendedor; es decir, sugiriendo un aperitivo o una entremés.
- Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación.
- Entrega la comanda al mesero el mismo que entrega al chef.
- Hace uso diario de la lista de revisión que la gerencia de alimentos y bebidas ha girado, la cual incluye la supervisión de:
 - Aseo general del lugar.
 - Material y equipo completo.
 - Montaje correcto.
 - Mantenimiento general del lugar.
 - Música ambiental.
 - Suministros suficientes en las estaciones.
 - Mise en place completo.
 - Personal completo (meseros, ayudantes, cajero, cocineros).
 - Limpieza del personal y gafetes puestos.
 - Suficientes cheques y comandas.
 - Suficientes menús limpios.
 - Personal enterado de la especialidad del día.
 - Asignación de mesas a los meseros.
 - Reservaciones de mesas.

Principales conductas y cualidades relacionadas con el puesto

- **Esmero:** sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están conversando, toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.
- **Escrupulosidad:** limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva, advierte cuando la mercancía esta fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.
- **Limpieza:** la pulcritud y la limpieza son esenciales en una cocina, ya que se trabaja con alimentos. Debe adquirirse una verdadera disciplina en aspectos tales como, el aseo personal, manejo higiénico de utensilios y ámbito de trabajo.
- **Asistencia:** se presenta puntualmente a trabajar, tiene buena asistencia.
- **Flexibilidad de horario:** acepta cambios de horarios cuando se requiere se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la cocina.

PG 24



Conductas ajenas a la tarea (que pueden ser principales causas de despido)

Rebeldía: Amenaza con intimidar a otro empleado, se niega a aceptar órdenes rutinarias de los supervisores, no coopera con los otros empleados.

Robo: hace trampa al reportar las horas laboradas, permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.

Abuso de drogas: consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa, se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

MATRIZ DE HABILIDADES DEL COCINERO

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
PERICIA TECNICA	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	INICIATIVA DECISIONES	LIDERAZGO	PLANIFICACION	SOLUCION PROBLEMAS

PG 25



Nombre del puesto: mesero
 Departamento o área: servicio
 Supervisor: capitán
 Categoría del puesto: servicio
 Nivel de educación: bachillerato
 Código del puesto: 006

PG 26

Resumen del puesto

La persona que trabaja en este puesto es el responsable de servir alimentos y bebidas a los comensales.

Conocimientos y experiencia necesaria

Experiencia relacionada con el trabajo

Como mínimo un año de experiencia no obligatoria de preferencia con amplio conocimiento en el área de servicio y en la interrelación con los comensales.

Estudios formales o equivalentes

Bachiller o con título, con muy buen desempeño académico y experiencia laboral, cursos y capacitaciones en el área de servicio.

PG 27

Habilidades

Debe contar con amplias habilidades y destrezas en el área de servicio. Poseer facilidad de palabra y una gran habilidad de atender al comensal, debe poseer una gran fluidez de palabra y convencimiento.

Debe tener una buena memoria para reconocer facciones de clientes que merezcan un trato especial por ser comensales frecuentes y para recordar la orden de platillos y bebidas que no haya sido posible anotar en la libreta.

Adicionales

- Cursos adicionales
- Dominar el habla inglesa para este cargo es indispensable especialmente para los restaurantes de primera ya que se recibe mucho comensal extranjero.



Principales responsabilidades

- Recibe a los clientes, los sitúa en la mesa de su preferencia, cuando esto es posible, y les entrega el menú o carta.
- El mesero tomar la orden a los comensales y formula sugerencias respecto de los alimentos que mejor convienen a su paladar y presupuesto.
- Debe estar preparado para dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción y añejamiento en el caso de bebidas.
- Atención permanente.
- Debe estar pendiente de mantener limpia la mesa y de servir los alimentos y bebidas a cada comensal en el orden solicitado
- Debe atender con amabilidad, prontitud, oportunidad y de manera simultánea a los comensales. Por ello, el mesero debe ser altamente sociable y perceptivo de las necesidades de las otras personas.

Principales conductas y cualidades relacionadas con el puesto

- **Esmero:** sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están conversando, toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.
- **Escrupulosidad:** limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva, advierte cuando la mercancía esta fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.
- **Limpieza:** la pulcritud y la limpieza son esenciales en una cocina, ya que se trabaja con alimentos. Debe adquirirse una verdadera disciplina en aspectos tales como, el aseo personal, manejo higiénico de utensilios y ámbito de trabajo.
- **Asistencia:** se presenta puntualmente a trabajar, tiene buena asistencia.
- **Flexibilidad de horario:** acepta cambios de horarios cuando se requiere se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la cocina.



PG 28



Conductas ajenas a la tarea (que pueden ser principales causas de despido)

Rebeldía: Amenaza con intimidar a otro empleado, se niega a aceptar ordenes rutinarias de los supervisores, no coopera con los otros empleados.

Robo: hace trampa al reportar las horas laboradas, permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.

Abuso de drogas: consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa, se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

MATRIZ DE HABILIDADES DEL MESERO

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
PERICIA TECNICA	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	INICIATIVA DECISIONES	LIDERAZGO	PLANIFICACION	SOLUCION PROBLEMAS



“

CAPITULO II

PLANEACION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

”

PG 31

Proceso general de reclutamiento

- 1.- Hacer una lista de los puestos que se cubrirán por medio de la planeación y el pronóstico del personal
- 2.- integrar una reserva de candidatos para los puestos reclutando candidatos internos o externos.
- 3.- Los aspirantes deberán llenar formularios de solicitud de empleo y pasar por una entrevista inicial de selección.

Pasos en el proceso de reclutamiento y selección



Candidatos:

Los aspirantes deberán llenar los formularios de solicitud de empleo
 Los aspirantes serán sometidos o pruebas donde se determinara si apto o no para el puesto
 El gerente entrevistara a los candidatos finales para tomar la última decisión.



PG 32

Necesidades del personal

Aquí se tomara en cuenta del total de gente a contratar en el área de cocina y servicio

En este caso se toma en cuenta una brigada chica tanto para cocina como para servicio adaptando a la realidad de los restaurantes de primera del cantón Riobamba.

Brigada chica

Área de cocina



Área de servicio



Candidatos internos Pasos para reclutar candidatos internos

Cuando exista vacante el reclutamiento y la selección se empezara por candidatos internos esto quiere decir que laboran dentro de la empresa y se seguirán los siguientes pasos:

- 1.- Se publicara anuncios internos del puesto los mismos que informan al empleado el puesto vacante el cual describe habilidades y horario de trabajo.
- 2.- El candidato interno deberá acudir al gerente para acceder al puesto para las respectivas pruebas.
- 3.- El encargado de la contratación en este caso el gerente se basara en los inventarios de calificaciones en el mismo que se describe el nivel de estudio, los intereses de carrera y desarrollo, sus conocimientos de idiomas, sus habilidades especiales, también se tomara en cuenta el inventario de desempeño el cual muestra la dedicación, esmero y la entrega a la empresa de cada uno de los empleados dentro del trabajo con aspiraciones a un ascenso.
- 4.- Con todos estos datos y pruebas el gerente está listo para una decisión correcta y asertiva de ascender al personal interno o no.

MODELO DE PUBLICACIÓN CARTELERA PARA LOS CANDIDATOS INTERNOS



INVENTARIO DE CALIFICACIONES.

Nivel de estudio:			
Interés en el trabajo:			
Idiomas:			
Posee habilidades especiales			

Inventario de desempeño

Necesidades del personal

1.- Desempeño actual

Sobresaliente ()
Satisfactorio ()
Necesita mejorar ()

2.- Dedicación en el trabajo

Sobresaliente ()
Satisfactorio ()
Necesita mejorar ()

3.- entrega en el área asignada de trabajo

Sobresaliente ()
Satisfactorio ()
Necesita mejorar ()

4.- habilidades aprendidas en el área de trabajo

Muchas ()
No muchas ()
Pocas ()
Escasas ()

5.- Responsabilidad en el trabajo

Sobresaliente ()
Satisfactorio ()
Necesita mejorar ()

6.- potencial de ascenso

Ya está listo ()
Necesita más capacitación ()
Cuestionable ()

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Fuentes de reclutamiento para candidatos externos

Las fuentes de reclutamiento para candidatos externos serán las más utilizadas por la ciudadanía para asegurarnos de llegar a la población que requerimos.

1.- Reclutamiento por internet

Publicaremos por internet las vacantes y requerimientos de nuestro establecimiento d una forma correcta y precisa para tener un resultado exitoso en nuestra búsqueda de candidatos.

ESTRUCTURA DEL ANUNCIO DE INTERNET PASOS ESTABLECIDOS

• **Utilizar los enlaces:** enlazar en el anuncio de la empresa a nuestro sitio Web. En todos los casos, los candidatos visitarán nuestra página para obtener más información. Por lo tanto debemos cuidar la presentación de la empresa en el sitio web.





Sitio web de la empresa:

• Sitio web de la empresa: el sitio web de la empresa tendrá una categoría especial llamada "trabaja con nosotros", la misma que tendrá en su contenido:

1. Un formulario de contacto adaptado para los Candidatos que deseen postularse
2. Indicara un correo electrónico para que los candidatos nos manden sus CV y su carta de presentación.
3. Organizar por categorías de los empleos existentes.

PG 37

Sitios web de empleo:

Los anuncios será publicados en dos páginas muy concurridas y vistas por la gente Riobambena.

Multitrabajos, y computrabajo los mismos que tienen grandes bases de CV, que son actualizadas muy regularmente. Y una simple consulta en estas bases puede ser suficiente para la empresa el reclutar personal.

Después de haber leído y analizado los CV se les contactará a los aspirantes por vía mail o ubicándolos en los contactos establecidos sea celular teléfono fijo, para seguir con el proceso de reclutamiento.

2.- Anuncios

Tomando en cuenta que muchas personas no tienen acceso a nuevas tecnologías como el internet se publicarán los requerimientos de reclutamiento de personal por los medios escritos de la ciudad.

Medios escritos:

Diario la prensa
Diario los Andes



Tabla de precios anuncios:

	Tamaño	Precios	Días preferentes
LA PRENSA	Pequeño	3,5	fin de semana
	Mediano	5	fin de semana
	Grande	7,8	fin de semana
LOS ANDES	Pequeño	4	fin de semana
	Mediano	6,2	fin de semana
	Grande	9,25	fin de semana

PG 38

3.- Lineamientos y casos especiales

Pasantes: Se aceptaran pasantes con las respectivas aprobaciones de parte del centro educativo y que cumplan lineamientos estrictos de la empresa.

Nota: no se les considera a los pasantes como empleados de la empresa ya que solo es por un tiempo determinado, por lo cual ellos no deberán seguir el protocolo de contratación.

Requisitos para los pasantes:

- Copia de la cedula y papeleta de votación
- Certificado de la institución universitaria que contenga
- Horas totales de pasantía a realizarse
- Pensum académico
- El gerente revisara y aceptara
- Antes del ingreso del pasante deberá firmar un contrato de compromiso con la empresa.

PG 39

Contrato de compromiso del pasante.



Contratos eventuales

Aceptaremos personal eventual en casos de eventos especiales. Y se les pagara lo establecido por la ley, sin olvidar que deberán cumplir parte del perfil profesional para el que se le es asignado.

Formulario de solicitud de empleo

Teniendo la reserva de aspirantes se iniciara el proceso de preselección, nuestro formulario obedecerá las leyes del trabajador y los códigos de las mismas la información manejada será totalmente privada y se usó exclusivo de nuestra empresa.



“ CAPITULO III PRUEBAS Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS ”

PG 40

Pruebas de selección

Se tomarán diferentes pruebas que nos ayuden a elegir al personal correcto.

1.- Pruebas psicológicas.

Lo primero para saber si un empleado es el idóneo para el puesto requerido es evaluarlo psicológicamente ya que sabiendo su estado psicológico sabremos la estabilidad que ofrecerá en el trabajo.

Test de personalidad



PG 41



Evaluación:

La prueba será calificada con un puntaje de 100 cada pregunta tendrá el valor 2,5 puntos.

Y las respuestas correctas son (mirar el test) cada respuesta tiene su puntaje respectivo de ahí se evaluará el estado psicológico.

Puntaje descripción:

100-80: satisfactorio, estado psicológico estable

70-50: muy bueno, estado psicológico normal

40-30: Regular, estado psicológico poco o casi nada estable

20-0: pésimo, estado psicológico no apto

Pruebas de selección

2.- Test psicotécnico

Evaluaremos las capacidades intelectuales y aptitudes con un test psicotécnico de la inteligencia.

3. Test de inteligencia



4. Pruebas de conocimiento.

Tomaremos pruebas de conocimiento acerca del puesto requerido de acuerdo a cada perfil profesional estas pruebas pueden ser orales o escritas y serán tomadas por el gerente.

5.- Otras pruebas evaluadas.

También se les tomara pruebas de integridad, pruebas situacionales de juicio, estas pruebas no se detallan ya que las cada vez varían de acuerdo al puesto requerido y cada vez mejoran con nuevas investigaciones, nuestra empresa dejara las pruebas a criterio del gerente.

Evaluación de métodos de pruebas en cuatro criterios básicos

Después de haber realizado todas las pruebas a los aspirantes evaluaremos en conjunto todas las pruebas aplicadas a los mismos con los siguiente criterios.



PG 42

MÉTODO DE PRUEBA	VALIDEZ	IMPACTO NEGATIVO	COSTO DE ELABORACIÓN DE APLICACIÓN	REACCIONES CANDIDATOS
Prueba psicológicas	baja- moderada	bajo	bajos- bajos	menos favorables
Prueba cognitivas	alta	alta	bajos- bajos	favorables
Conocimiento de puesto	alta	alta	bajos- bajos	más favorables
Pruebas integridad	moderada alta	bajo	bajos- bajos	menos favorables

Verificación de los antecedentes

Después de las pruebas realizadas se verificarán los antecedentes y referencias proporcionados por los aspirantes y se seguirán los siguiente lineamientos.

Pasos para verificar los antecedentes:

- 1.- Se verificara la preparación académica
- 2.- La identificación personal
- 3.- se llamara a los números que el aspirante dio como referencias personales
- 4.- se verificara los antecedentes penales
- 5.- se verificara el historial de crédito

Cuando verifiquemos los datos esta información nos ayudara a verificar la veracidad del aspirante al momento de solicitar un empleo y sabremos si podemos confiar en el para el puesto requerido.

Carta de autorización del aspirante para verificación de referencia



Formulario para verificación de referencias:



“ CAPITULO IV ENTREVISTA DE CANDIDATOS Y CONTRATACION ”

Aspectos de las entrevistas

Después de las pruebas realizadas a los aspirantes como paso final será la entrevista personal con el gerente el cual tomara la decisión de dar o no el puesto vacante.

Solo pasaran a las entrevistas los candidatos que hayan cumplido con los puntajes requeridos en las pruebas de evaluación y se hayan hecho las respectivas verificaciones de referencias de los aspirantes.

Pasos para la entrevista

- A cada aspirante se le realizaran preguntas concretas y entendibles que ayuden a la persona a cargo de elegir al personal a satisfacer todas sus dudas e inquietudes acerca del aspirante.
- El entrevistador debe ser una persona muy ética y profesional no deberá dejarse influenciar por la primera impresión del candidato deberá darse el tiempo de conocerle y evaluarlo de una manera profesional.
- Las entrevistas tendrá cuatro tipos de preguntas y estas son: situacionales, conductas pasadas, antecedentes, conocimientos laborales.

PG 45

Preguntas que se harán a los aspirantes:

- 1.- Porqué escogió este tipo de trabajo?
- 2.- Qué fue lo que más disfruto de su ultimo empleo?
- 3.- Qué fue lo que menos le gusto de su ultimo empleo?
- 4.- Cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a dejar su ultimo empleo?
- 5.- Porqué debemos contratarlo?
- 6.- Qué espera de este patrón?
- 7.- Cuáles son las tres cosas que no haría en este trabajo?
- 8.- Cuáles son sus principales fortalezas?
- 9.- Cuáles son sus metas profesionales en este trabajo?
- 10.- Qué hizo la última vez que recibió instrucciones con las que no estaba de acuerdo?
- 11.- Qué prefiere trabajar solo o en grupo?
- 12.- Qué lo motivo a mejorar en su último empleo?
- 13.- Tiene alguna pregunta del puesto en el que desea trabajar?
- 14.- Cree usted que podrá desempeñar todas las obligaciones del puesto que se requiere?

Después de haber formulado estas preguntas al aspirante se seguirán con preguntas más concretas acerca del puesto que el mismo está solicitando en nuestra empresa.

Guía para entrevistar a los aspirantes

Se tomara en cuenta 5 aspectos importantes en este tipo de entrevista a continuación se detalla:

1.- Interés por el puesto:

Nombre de aspirante:
Puesto solicitado:
¿Qué supone que implica este trabajo?
¿Por qué quiere este puesto?
¿Por qué está calificado para ocuparlo?
¿Cuáles son sus necesidades de salario?
¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
¿Por qué quiere trabajar para nosotros?

2.- Situación laboral actual:

¿Tiene un empleo actualmente?
¿Por qué está desempleado?
Si está trabajando ¿Por qué solicita este puesto?
¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?

3.- Antecedentes académicos

¿Con que estudios cuenta que le servirían para el trabajo que ha solicitado?
¿Describa sus estudios formales?

4.- Actividades extralaborales:

¿Qué hace en su tiempo libre?
¿Cuántos familiares están a su cargo?
¿Dejaría de asistir al trabajo por estas actividades extralaborales?

5.- Personal:

¿Estaría dispuesto a cambiar su ubicación? SI— NO—
¿Estaría dispuesto a viajar?
SI..... NO.....

Formulario de la evaluación de la entrevista

- Nombre del candidato
- Fecha de la entrevista
- Puesto
- Llenado por
- Fecha:

Instrucciones: Circule el número para cada criterio y luego súmelos para sacar el total. Cada respuesta tendrá su respectivo puntaje.

PG 46

- **Conocimientos del puesto específico y temas laborales relacionados:**

- No hay evidencia de conocimientos (0)
- Menos de lo deseable (1)
- Cubre los requisitos para contratación (2)
- Excede nuestras expectativas de los candidatos promedio (3)
- Conocedor profundo del puesto y muy fuerte en áreas asociadas (4)

- **Experiencia**

- Ninguna para este puesto (0)
- Sería preferible una mayor experiencia para este puesto (1)
- Más que suficiente para el puesto (2)
- Muy experimentado en el puesto (3)
- Una gran experiencia en todas las áreas relacionadas (4)

- **Comunicación**

- No se puede comunicar (0)
- Algunas dificultades. Afectará el desempeño laboral (1)
- Suficiente para un desempeño laboral adecuado (2)
- Más que suficiente para el puesto (3)
- Capacidad sobresaliente para comunicarse (4)

- **Interés en el puesto y en la organización**

- No muestro ningún interés (0)
- Cierta falta de interés (1)
- Aparentemente está en verdad interesado (2)
- Muy interesado (3)
- Totalmente involucrado con el contenido del puesto (4)

- **Motivación general para el éxito**

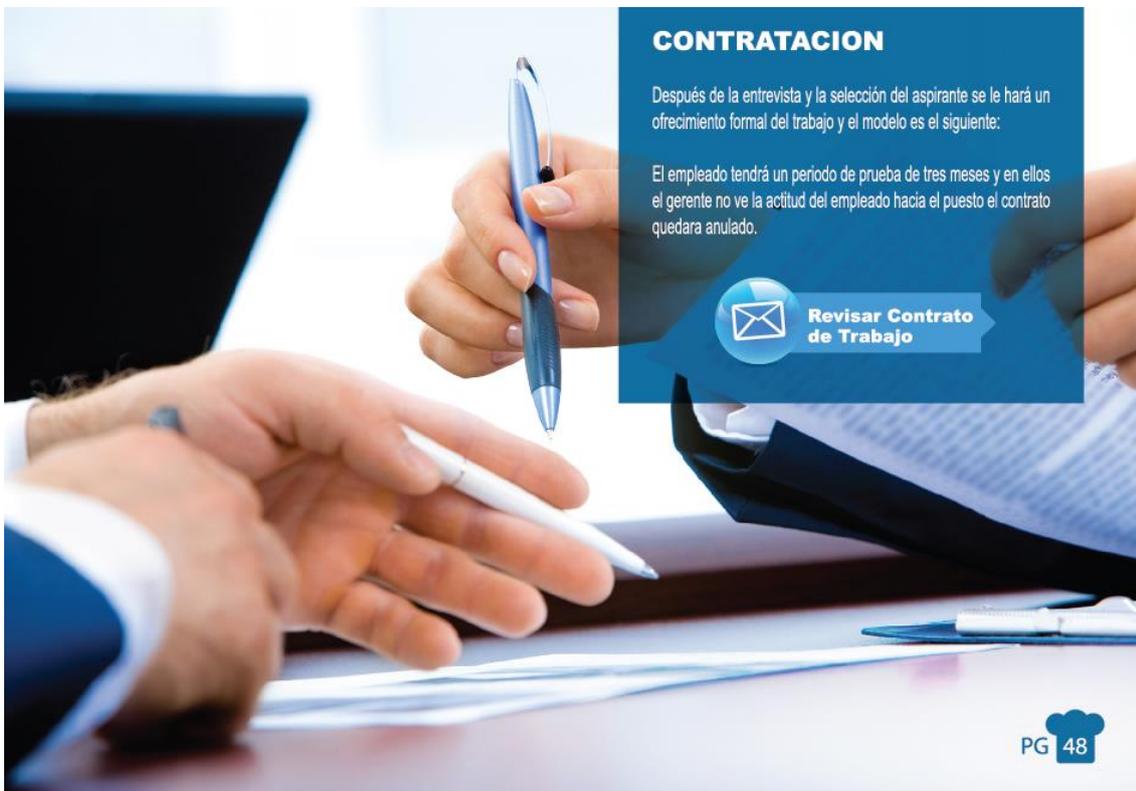
- Ninguna (0)
- Mostró poco interés en progresar (1)
- Interés promedio en progresar (2)
- Muy motivado para progresar (3)
- Sumamente motivado (4)

- **Estabilidad y confianza**

- Extremadamente distraído (0)
- Manifestación suficiente de confusión (1)
- Estabilidad y confianza suficientes para desempeñarse en este trabajo (2)
- Manifestó una estabilidad impresionante bajo presión (3)

PUNTOS TOTALES:

COMENTARIOS ADICIONALES:



“

CAPITULO V

CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DE LOS EMPLEADOS

”

PG 49



Inducción

La inducción de nuestro nuevo empleado es muy importante ya que debemos entender que el éxito o fracaso de nuestra empresa dependerá de nuestra mano de obra ya que si ellos están cómodos darán lo mejor para sacar a flote la empresa por lo cual tomaremos cuatro objetivos importantes para la inducción de nuestro empleado y serán:

- 1.- Lograr que el empleado se sienta bien recibido
- 2.- Indicarle correctamente las políticas y procedimientos de su trabajo
- 3.- dejarle en claro lo que se espera de Él en el puesto que está ocupando
- 4.- brindarle una atmosfera de trabajo en el que el empleado pueda expresarse y desempeñarse de manera correcta.

PG 50



Capacitación

La capacitación empezara inmediatamente luego de la inducción del nuevo empleado pero también tendremos capacitaciones constantes de nuestro personal antiguo.

Para la capacitación de nuestro personal tomaremos cinco pasos o procesos básicos para la capacitación y desarrollo de nuestro personal y son los siguientes:

1. Análisis de las necesidades: En este punto identificaremos las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el

trabajo, evaluaremos las habilidades de los empleados y desarrollaremos objetivos específicos y medibles de conocimiento y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

2. Diseño de la instrucción: Con la información proporcionada del análisis de las necesidades, realizaremos el programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades

3. Validación: Aquí corregiremos cualquier defecto a falla que descubramos en la capacitación.

4. Implantación: Corregidos todos los errores, se aplicara la capacitación al grupo de empleados elegidos para la misma.

5. Evaluación: evaluaremos los éxitos o fracasos del programa de capacitación.

Pasos para que el aprendizaje sea significativo en el proceso de la capacitación:

1.- Al principio de la capacitación, proporcionaremos un panorama general del material que se utilizara, lo mismo que nos facilitara el aprendizaje del empleado.

2.- Organizar la información para ser presentada de forma lógica y en unidades significativas.

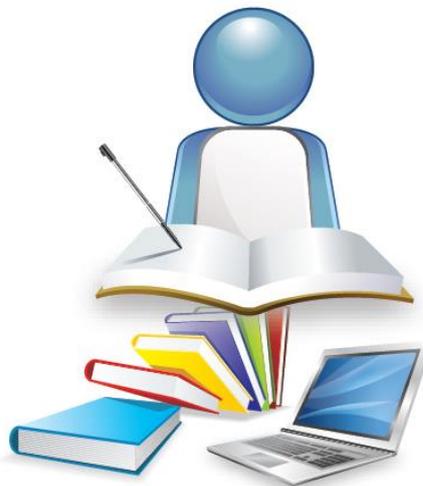
3.- Emplear términos y conceptos con los que los aprendices ya estén familiarizados, facilitara el aprendizaje.

4.- Usar material visual tanto como nos sean posibles, no hacer la capacitación monótona.

Lista de capacitaciones a dictarse.
Se dictaran conferencias.
Capacitaciones por internet.
Capaciones a distancia.

Y se dictaran capacitaciones como:

- Higiene y desinfección de alimentos.
- Capacitaciones de pastelería, cocina y panadería.
- Capacitación de primeros auxilios.
- Capacitación de recursos y administración de personal.



“

CAPITULO VI

REMUNERACIONES, PRESTACIONES E INCENTIVOS DEL EMPLEADO.

”

REMUNERACIÓN MENSUAL

La remuneración que recibirán nuestros empleados serán las remuneraciones básicas impuestas por la ley. Esta tabla variara según el incremento del gobierno y se incrementara de acuerdo al mismo.

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD		SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002279	320,55
COCINERO (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002290	320,23
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004230	318,64
Bachacero (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004246	318,64
Capitan de meseros (Establecimientos categoría Primera)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS		319,91
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002329	319,27

BENEFICIOS QUE BRINDAREMOS AL EMPLEADO

- Celebraremos un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliaremos a nuestro trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infringiéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar de acuerdo a la tabla sectorial
- Asumiremos el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Se Pagara horas extras.
- Se Pagara los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagaremos los Fondos de Reserva.
- Si la empresa obtiene beneficios pagaremos utilidades.

PG 55

INCREMENTO DE SUELDO

- Antigüedad del empleado
- Competencias y mejoras del empleado
- Por el esmero y la dedicación

Si en algún empleado se ve reflejado estos aspectos cualquiera que sea el cargo que el mismo ocupe será incrementado del total del sueldo un valor del 20% del sueldo total:

Nota: El gerente será el que tome la última decisión del alza de sueldo pero como base es el 20% y dependerá del mismo porcentaje más alto de incremento de sueldo.

HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo será establecido por la ley que son 8 horas de trabajo diaria y dos días legales de vacación, y los horarios serán rotativos.

Horarios

De 9 de la mañana a 5 de la tarde

5 de la tarde a 1 de la mañana

Se podrá elegir los días de vacación excepto los fines de semana

Lunes- martes

Miércoles- jueves

INCREMENTO DE SUELDO

CARGO / ACTIVIDAD	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013	INCREMENTO	TOTAL INCREMENTO
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	320,55	64,11	384,66
COCINERO (Establecimientos categoría Primera)	320,23	64,00	384,23
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	318,64	63,72	382,36
Bachacero (Establecimientos categoría Primera)	315,14	63,02	378,16
Capitan de meseros (Establecimientos categoría Primera)	319,91	63,98	383,89
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	319,27	63,85	383,12



Nota: El gerente será el que tome la última decisión del alza de sueldo pero como base es el 20% y dependerá del mismo porcentaje más alto de incremento de sueldo.

PG 56

PAGO DE HORAS EXTRAS

A nuestro empleado se le pagara horas extras y se Calcularan de la siguiente manera:

La forma de calcular las horas extras, consistirá en dividir la remuneración mensual para 240 h obteniendo el valor hora normal (v.h.n), a este valor sumarle el 100% del anterior (v.h.n) para obtener el valor hora extra (v.h.e).

CARGO / ACTIVIDAD	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013	HORA EXTRA
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	320,55	2,68
COCINERO (Establecimientos categoría Primera)	320,23	2,66
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	318,64	2,64
Bachacero (Establecimientos categoría Primera)	315,14	2,62
Capitan de meseros (Establecimientos categoría Primera)	319,91	2,66
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	319,27	2,65

PG 57

DECIMO TERCERO Y DECIMO CUARTO

BENEFICIOS QUE BRINDAREMOS AL EMPLEADO

- Celebraremos un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliaremos a nuestro trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infririéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar de acuerdo a la tabla sectorial
- Asumiremos el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Se Pagara horas extras.
- Se Pagara los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagaremos los Fondos de Reserva.
- Si la empresa obtiene beneficios pagaremos utilidades.

INCREMENTO DE SUELDO

- Antigüedad del empleado
- Competencias y mejoras del empleado
- Por el esmero y la dedicación

Si en algún empleado se ve reflejado estos aspectos cualquiera que sea el cargo que el mismo ocupe será incrementado del total del sueldo un valor del 20% del sueldo total:

Nota: El gerente será el que tome la última decisión del alza de sueldo pero como base es el 20% y dependerá del mismo porcentaje más alto de incremento de sueldo.

HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo será establecido por la ley que son 8 horas de trabajo diaria y dos días legales de vacación, y los horarios serán rotativos.

Horarios

De 9 de la mañana a 5 de la tarde

5 de la tarde a 1 de la mañana

Se podrá elegir los días de vacación excepto los fines de semana

Lunes- martes

Miércoles- jueves

PG 58

DECIMO TERCERO Y DECIMO CUARTO

BENEFICIOS QUE BRINDAREMOS AL EMPLEADO

Décimo cuarto:

El Décimo cuarto sueldo o bono escolar es un beneficio y lo deben percibir todos los trabajadores bajo relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración.

El décimo cuarto se pagara de acuerdo a la ley cada 15 de Agosto de cada año según el Art. 115 de la ley del trabajador.

El décimo cuarto consta de un salario básico unificado

Décimo tercero: se cancelara el bono navideño.

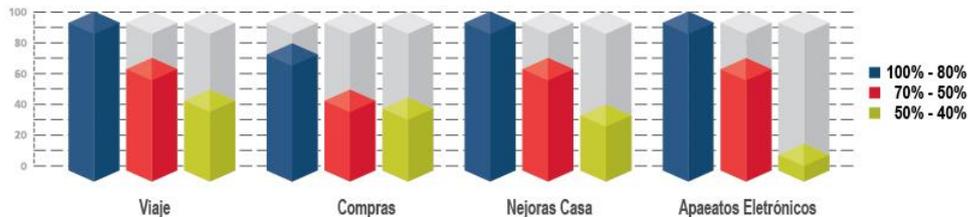


MOTIVACION E INCENTIVOS

Diseñaremos un plan de incentivos para los empleados que demuestres lealtad, esmero, trabajo, logros que ayuden a que el restaurante salga adelante, nuestra empresa se limita a dar incentivos no económicos los detallamos a continuación:



Tabla de incentivos no monetarios de acuerdo al desempeño laboral:



LICENCIAS

Daremos licencias por:

- **Licencia por enfermedad:** para otorgar esta licencia el empleado deberá presentar los siguientes documentos
 - 1.- Copia de la cedula y papeleta de votación
 - 2.- Certificado médico otorgado por el IESS no por clínicas privadas.
 - 3.- Certificado de los días de descanso otorgados por el médico del IESS

Nota: cumpliendo todos estos requisitos al empleado no se le descontara nada de sueldo mensual.

- **Licencia por paternidad o maternidad:** Se darán los días exigidos por la ley de 10 a 15 días remunerados por parte de nuestra empresa.

En conclusión ofreceremos a nuestros empleados una estabilidad laboral con todas las prestaciones y servicios para que los mismos se sienten cómodos y tranquilos en nuestra empresa.



“

CAPITULO VII

DERECHOS, OBLIGACIONES Y SANCIONES AL EMPLEADO

”

PG 61

DERECHOS DEL TRABAJADOR

DERECHOS DE LA MUJER EMBARAZADA: se respetaran los derechos de la misma caso contrario habrá las sanciones respectivas.

1. Estabilidad laboral: El derecho fundamental que ampara a la mujer embarazada es el de garantizarle su estabilidad laboral durante su período de gestación y durante las 12 semanas de licencia a que tiene derecho según lo establecido en el artículo 153 y 154 inciso segundo del Código del Trabajo que dicen lo siguiente:

Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior.

Art. 154.- Salvo en los casos determinados en el artículo 172 de este Código, la mujer embarazada no podrá ser objeto de despido intempestivo ni de desahucio, desde la fecha que se inicie el embarazo, particular que justificará con la presentación del certificado médico otorgado por un profesional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y a falta de éste, por otro facultativo.



PG 62

2. Licencia por maternidad: Adicionalmente a la estabilidad laboral, la mujer tiene derecho a una licencia de 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.

3. Horario de lactancia: Las madres que se reincorporen a sus labores dentro de la empresa, tendrán un horario especial de 6 horas diarias por motivo de lactancia. Este horario podrá ser fijado por el reglamento interno, contrato colectivo o de común acuerdo con el empleador. Esta disposición está estipulada en el artículo 155 inciso tercero del Código de Trabajo que dice:

Art. 155.- En las empresas o centros de trabajo que no cuenten con guarderías infantiles, durante los nueve (9) meses posteriores al parto, la jornada de trabajo de la madre del lactante durará seis (6) horas que se señalarán o distribuirán de conformidad con el contrato colectivo, el reglamento interno, o por acuerdo entre las partes.

Es importante aclarar que los 9 meses de horario especial son contabilizados a partir del nacimiento del niño o niña, ya que esta confusión es frecuente entre trabajadores y empleadores ya que se piensa que los 9 meses son desde que la madre regresa a las labores normales. En todo caso el horario especial de lactancia durará hasta que el niño o niña cumpla los 9 meses de nacido.

1. Licencia por paternidad: Una notable reforma recientemente introducida en nuestra legislación es la relacionada con la licencia por paternidad, que no es más que el permiso que los padres tienen para ausentarse de su lugar de trabajo y poder atender a la madre y a su primogénito al momento de su nacimiento. Este nuevo derecho tiene dos objetivos primordiales, el primero que el padre ayude y brinde el apoyo necesario a su pareja y a su hijo o hija al momento de su nacimiento; el segundo es que el hombre se comprometa más con el rol de padre y ejerza esta actividad responsablemente. Esta licencia remunerada, es de 10 días en caso de parto normal; se otorgará 5 días adicionales en caso de cesárea o nacimientos múltiples; si el niño o niña naciera prematuro o en condiciones de cuidado especial, se le dará al padre 8 días adicionales de licencia remunerada; y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible,

o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ACOSO SEXUAL

Tendremos un estricto control acerca del acoso sexual, sabiendo que el Acoso Sexual se produce cuando una persona - hombre o mujer - realiza en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por la persona requerida - hombre o mujer - y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

PASOS PARA PROCEDER EN CASO DE ACOSO SEXUAL

La persona víctima de acoso sexual debe hacer llegar su reclamo por escrito a la empresa y para hacerlo de forma legal a la Inspección del Trabajo.

Cuando recibamos la denuncia por Acoso Sexual se hará directamente una investigación interna.

Si no obtenemos resultados de la investigación interna, dentro de los 5 días siguientes la denuncia se derivará a la Inspección del

Trabajo, la que tendrá 30 días para efectuar la investigación.

La investigación interna efectuada por nuestra empresa, debe realizarse en un plazo de 30 días, de manera reservada, garantizando el derecho a que ambas partes sean escuchadas. Una vez concluida la investigación, los resultados deben enviarse a la Inspección del Trabajo.

Si la denuncia fue hecha por el afectado - hombre o mujer - o derivada por el empleador a la Inspección del Trabajo, ésta debe efectuar una investigación en los mismos términos descritos anteriormente. Finalizada la investigación se nos comunicará los resultados, de haber comprobado la existencia del acoso sexual le sugerirá adoptar medidas concretas.

SANCIONES

El despido del trabajador o trabajadora cuando se ha comprobado su condición de acosador, sin derecho a indemnización, ya que se ha incorporado el Acoso Sexual como causal de despido (Art.160, N°1). Alternativamente, el trabajador o trabajadora afectado por Acoso Sexual por parte de su empleador/a puede:

- Acudir al Tribunal del Trabajo respectivo poniendo término al contrato de trabajo demandando el pago de las indemnizaciones legales correspondientes.

- Solicitar el incremento del 80 por ciento en sus indemnizaciones legales si el empleador no dio cumplimiento al procedimiento por Acoso Sexual.
- Si el trabajador/a invocó falsamente la causal de Acoso Sexual como fundamento del autodespido, debe indemnizar los perjuicios que cause al afectado/a, y podrá ser objeto de acciones legales que procedan (responsabilidad criminal).

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS EMPLEADO

La seguridad y salud de los empleados es muy importante ya que los puestos ocupados por los mismos son riesgosos y necesitan mucho cuidado y precaución al manejar los equipos y realizar su trabajo día a día de una manera correcta.

Cuando se produzca un incidente, lesión o enfermedad dentro del trabajo el empleado deberá llenar el siguiente reporte:



Revisar
formulario

PG 65

MEDIDAS O TOMAR PARA LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO

Como:

Ambiente de trabajo digno
Superficies de trabajo y para caminar
Ergonomía
Prevención de incendios
Salida de emergencia
Sistemas eléctricos
Fuentes de almacenamiento correcta.

Obligaciones del trabajador.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

Conclusiones:

El manual nos ayudara a obtener los resultados deseados por la empresa y sobre todo contribuiremos al mejor manejo del talento humano en el cantón Riobamba ayudando en cierta parte al proceso correcto de elección de empleados comprometidos con la empresa



PG 66

FORMULARIOS DEL MANUAL

CONTRATO DE COMPROMISO DEL PASANTE.



Nombre del pasante:

Fecha:

Por medio de la presente me permito expresar mi deseo de servir como pasante para el restaurante;.....

Deseo manifestar mi compromiso de:

- Asistir con formalidad en fechas y horarios estipulados. Para ello he analizado objetivamente el tiempo y los recursos que puedo brindar para cumplir con ellos y estoy consciente del grado de compromiso que se requiere de mi parte.
- Participar activamente, cumpliendo las tareas que me sean asignadas, de acuerdo con la descripción de mis funciones.
- Realizar mi trabajo con entusiasmo y entrega. Estoy de acuerdo que lo que aporte modificará el entorno de la organización y que mi trabajo es importante para que se cumpla la meta.
- Avisar con anticipación en caso de no poder asistir a mi trabajo. Intercambiar con otra/o compañera/o para que pueda suplirme en la fecha que no pueda asistir.
- Si por algún motivo no puedo asistir a mi horario establecido avisar con anticipación para no afectar las ventas de mi puesto de trabajo.

Por cuanto puedo decir me comprometo con mi trabajo hasta culminar con éxito.

Atentamente

(Nombre del empleado)

SOLICITUD DE EMPLEO



SOLICITUD DE EMPLEO			
Escriba el formulario con letras mayúsculas Sera llenado con esfero negro La información proporcionada será evaluada y comprobada			
INFORMACION PERSONAL			
Nombres completos:		Apellidos completos:	
Dirección Completa:		Teléfono:	
Nacionalidad:		Lugar de Nacimiento:	
Fecha de nacimiento:		N° de cedula:	
Estado civil:			
Actualmente vive en casa:			
Propia	arrendada	otros:	
FORMACION EDUCATIVA			
	Nombre del centro de estudio	Título obtenido	años cursados
Primaria			
Secundaria			
Universitaria			
Cursos Obtenidos:			
FORMACION EDUCATIVA			
Nombre de la empresa		Cargo	duración del empleo
IDIOMAS			
	avanzado	medio	Regular
Francés			
Inglés			
Otros			

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

• Test de personalidad



Instrucciones:

Coloque una X en la respuesta que usted elija

No debe tener manchones ni borrones, caso contrario la pregunta será anulada

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me dejo llevar por los demás	0,5	1	1.5	2.00	2,5
2	Me desanimo con facilidad	0,5	1	1.5	2.00	2,5
3	soy inestable	0.5	1	1.5	2.00	2.5
4	Me encanta soñar despierto	0.5	1	1.5	2.00	2.5
5	No rehúso hablar de mí mismo	2.5	2.00	1.5	1	0.5
6	Intento seguir las reglas	2.5	2.00	1.5	1	0.5
7	Hago cosas que otros encuentran extrañas	0.5	1	1.5	2.00	2.5
8	Respeto la autoridad	2.5	2.00	1.5	1.00	0.5
9	No respeto las reglas	0.5	1	1.5	2.00	2.5
10	Hago cosas inesperadas	0.5	1	1.5	2.00	2.5
11	Me enfado con facilidad	0.5	1	1.5	2.00	2.5
12	Tengo cambios de humor radicales con frecuencia	0.5	1	1.5	2.00	2.5
13	Me siento culpable cuando digo "no"	0.5	1	1.5	2.00	2.5
14	Supero las adversidades con facilidad	2.5	2.00	1.5	1	0.5
15	Busco el silencio	0.5	1	1.5	2.00	2.5
16	Animo a la gente	2.5	2.00	1.5	1	0.5
17	Rara vez me pierdo en mis pensamientos	2.5	2.00	1.5	1	0.5
18	No hablo en presencia de extraños	2.5	2.00	1.5	1	0.5
19	Digo lo que pienso	2.5	2.00	1.5	1	0.5
20	Siempre estoy de broma	0.5	1	1.5	2.00	2.5
21	Me opongo a la autoridad	0.5	1	1.5	2.00	2.5
22	Nunca me involucro en desafíos	0.5	1	1.5	2.00	2.5
23	Siento las emociones de los demás	2.5	2.00	1.5	1	0.5
24	Aprendo rápidamente	2.5	2.00	1.5	1	0.5

CONTRATO DE TRABAJO



CONTRATO DE TRABAJO	
En _____ (Ciudad o Lugar) a _____ de _____ Año _____	
entre don _____ (Nombre de la Firma o Persona Empleadora) R.U.T. _____ con domicilio	
en _____ (Ciudad o Lugar) calle _____ N° _____	
y don _____ (Nombre Completo del Trabajador) R.U.T. _____ de nacionalidad _____	
nacido el _____ de _____ Año _____ domiciliado en calle _____	
N° _____ de estado civil _____ y procedente de _____	
se ha convenido en el siguiente CONTRATO DE TRABAJO, para cuyos efectos las partes convienen denominarse, respectivamente, EMPLEADO Y TRABAJADOR.	
1° El Trabajador se compromete a ejecutar el trabajo de _____ (Indicar lo Concretamente)	
_____ en el establecimiento de _____ (Indicar el otro del Negocio)	
_____ denominada _____	
y ubicada en _____ (Ciudad o Lugar) calle _____ N° _____	
pudiendo ser trasladado a otro domicilio, o labores similares, dentro de la ciudad, por causa justificada, sin que ello importe menoscabo para el Trabajador.	
2° La jornada de trabajo será la siguiente _____	

3° El tiempo extraordinario se pagará con el recargo legal y se cancelará conjuntamente con el respectivo sueldo.	
4° El Empleador se compromete a remunerar al Trabajador con la suma de \$ _____ (En Letras) _____ (Unidad de Tiempo)	
_____ como sueldo fijo por _____ (Escribir cantidad e indicar sobre que se basa)	
además se asigna al Trabajador una comisión de _____	
Las remuneraciones se pagarán _____ por _____ períodos	
Vencidos, en dinero en efectivo, moneda nacional y de monto de ellas el Empleador hará las deducciones que establecen las leyes vigentes.	
5° El Empleador se compromete a suministrar al Trabajador los siguientes beneficios que aprecian las partes en la forma que se indica: (casa, luz, alimentación, combustible, etc.)	

6° El presente contrato durará _____ (Indicar el tiempo de duración o si está es indefinido)	
y podrá ponerse término cuando concurren para ello causas justificadas que, en conformidad a la ley, puedan producir su caducidad, o sea permitido dar al Trabajador el aviso de desahucio con 30 días de anticipación, a lo menos.	
7° Se entienden incorporadas al presente contrato todas las disposiciones legales que se dicten con posterioridad a la fecha de suscripción y que tengan relación con él.	
8° Se deja constancia que don _____	
ingresó al servicio el _____ de _____ Año _____	
_____	_____
FIRMA DEL TRABAJADOR	FIRMA DEL EMPLEADOR
_____	_____
CED. NAC. IDENTIDAD	CED. NAC. IDENTIDAD R.U.T.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL ASPIRANTE PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS



Riobamba

Sr (a)

Presente

Yo, (nombre del aspirante), con C.I , por medio de la presente certifico que los hechos establecidos en la solicitud se empleó y mi currículum enviado a esta prestigiosa empresa son verdaderos y completos, a mi mejor entender y saber. Comprendo que las declaraciones falsas o las malas interpretaciones de la información en esta solicitud, así como la omisión de cualquier información que se haya buscado, puede ser causa de despido si me contrataran o provocar que no se me haga un ofrecimiento o se retire uno ya hecho.

También autorizo la investigación de mi historial de empleo, para la decisión que ustedes como empresa deben tomar.

Atentamente

Firma del aspirante

FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS:



3.- El candidato tenía una actitud positiva o negativa hacia el trabajo?

4.- Como describiría la cantidad y calidad de los resultados generados por el Empleado?

5.- Cuales eran sus fortalezas en el puesto?

6.- Cuales eran sus debilidades en el puesto?

7.- Cual es la evaluación general del candidato?

8.- Lo recomendaría para este puesto? Porque?

Otros comentarios?

FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS:



Nombre del candidato:

Nombre de la referencia:

Nombre de la Empresa:

Fecha de empleo:

Desde:

Puesto que ocupaba:

Historia salarial:

Razones por las que dejó el trabajo:

Explique las razones de su llamada y verifique la información anterior con el supervisor

1.- por favor, describa el tipo de trabajo del que era responsable el candidato

2.- como describiría las relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

- Test de personalidad



		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	Quiero que todo esté "en su punto"	2.5	2.00	1.5	1	0.5
26	Leo mucho	2.5	2.00	1.5	1	0.5
27	Tengo miedo de hacer lo incorrecto	2.5	2.00	1.5	1	0.5
28	No hablo mucho	0.5	1	1.5	2.00	2.5
30	No confío en la gente	0.5	1	1.5	2.00	2.5
31	No tengo miedo de ser crítico	2.5	2.00	1.5	1	0.5
32	Me quedo en un segundo plano	0.5	1	1.5	2.00	2.5
33	Rara vez me siento triste	2.5	2.00	1.5	1	0.5
34	Invierto tiempo pensando sobre errores pasados	0.5	1	1.5	2.00	2.5
35	Me gusta el orden	2.5	2.00	1.5	1	0.5
36	Quiero estar a cargo	2.5	2.00	1.5	1	0.5
37	Sé cómo consolar a los demás	2.5	2.00	1.5	1	0.5
38	Hago comentarios profundos	2.5	2.00	1.5	1	0.5
39	Me siento cómodo rodeado de gente	2.5	2.00	1.5	1	0.5
40	No soporto que alguien me contradiga	0.5	1	1.5	2.00	2.5

TEST DE INTELIGENCIA



30 - 33 Elige la opción de la derecha que te parezca más apropiada para completar la serie de la izquierda.

30) a b c d

a b c d

31) a b c d

a b c d

32) a b c d

a b c d

33) a b c d

a b c d

TEST DE INTELIGENCIA



26 - 29 Completa cada fila con dos opciones de la derecha.

26) $\triangle \mid ? \mid \square \mid ?$ a \square | b \circ | c \smile | d pentagon | e $*$

a b c d e

27) $\square \mid ? \mid \diamond \mid ?$ a rectangle | b \triangle | c ∇ | d trapezoid | e \square

a b c d e

28) $\text{circle with L} \mid ? \mid \text{circle with square} \mid ?$ a \triangle | b circle with X | c \square | d $\text{circle with triangle}$ | e \square

a b c d e

29) $\text{rectangle with diagonal} \mid ? \mid \triangle \mid ?$ a $\text{rectangle with diagonal}$ | b $\text{rectangle with diagonal}$ | c $\text{circle with diagonal}$ | d \square | e $\text{rectangle with diagonal}$

a b c d e

Test de inteligencia



16 - 25 Continúa la serie de figuras con la opción de la derecha que te parezca más razonable.

16) a b c d

21) a b c d

17) a b c d

22) a b c d

18) a b c d

23) a b c d

19) a b c d

24) a b c d

20) a b c d

25) a b c d

TEST DE INTELIGENCIA



9 - 15 Elige la opción de la figura de la derecha más apropiada para completar la figura de la izquierda.

11)

★○	○	○●
★■	■	▨
▨	△	□

a

b

c

d

a b c d

14)

△	□	○
▨	▨	▨
▨	▨	▨

a

b

c

d

a b c d

12)

+	+	+
▨	○	○
△	▨	□

a

b

c

d

a b c d

15)

○	○	○
○	○	○
○	○	○

a

b

c

d

a b c d

13)

□	○	○
▨	▨	▨
▨	▨	▨

a

b

c

d

a b c d

TEST DE INTELIGENCIA



Test de inteligencia.

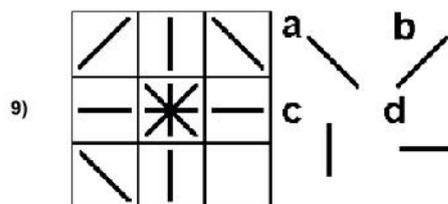
Instrucciones: La puntuación llega hasta 174 puntos y es favorable a partir de 100 puntos.

Cada respuesta errónea resta puntos. Para evitarlo, debe dejarse en blanco.

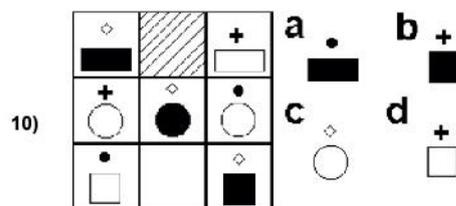
Continúa cada una de las sucesiones según el criterio que te parezca más sencillo.

- 1) A, D, G, J :
- 2) 1, 3, 6, 10:
- 3) 1, 1, 2, 3, 5:
- 4) 21, 20, 18, 15, 11:
- 5) 8, 6, 7, 5, 6, 4 :
- 6) 65536, 256, 16:
- 7) 1, 0, -1, 0:
- 8) 3968, 63, 8, 3:

9 - 15 Elige la opción de la figura de la derecha más apropiada para completar la figura de la izquierda.



- a b c d



- a b c d

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS EMPLEADO



Información del caso
Número de accidente
fecha de la enfermedad
hora del evento
Otras preguntas
Que estaba haciendo el empleado antes de que ocurriera el accidente?
Que ocurrió?
Cual fue la lesión?

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS EMPLEADO



Llenado por:	título:
teléfono:	fecha:
Información acerca del empleado	
1.- Nombre completo:	
2.- Ciudad	
3.- Dirección:	
4.- Teléfono:	Celular:
5.- fecha de nacimiento	
6.- género:	
Masculino	femenino
Información acerca del médico	
Nombre del médico:	
Si se dio tratamiento lejos del lugar del trabajo?	
instalación:	
calle:	
cuidad:	
El empleado recibió tratamiento en una sala de emergencias?	
SI	
NO	
El empleado permaneció hospitalizado toda la noche?	
SI	
NO	

B. PROPUESTA A LOS RESTAURANTES DE PRIMERA DEL CANTÓN RIOBAMBA PARA LA ACEPTABILIDAD E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1. INTRODUCCION

Un manual de Gestión del Talento Humano es una de las herramientas más importantes en cualquier empresa mucho más en el ámbito gastronómico ya que aquí debe existir reglamentos, leyes y normas que rijan a los empleados, obligaciones que deben cumplir pero sobre todos los derechos que la empresa debe respetar del personal que labora en los mismos.

En el cantón Riobamba ningún restaurante de primera posee un manual de gestión del Talento Humano lo cual hace que todo el proceso de contratación y estabilidad del empleado sea llevado de forma empírica.

La aceptación e implementación de un modelo de gestión del Talento Humano implicaría para estos negocios un gran reto ya que tendrían que regirse a las leyes, perfiles profesionales de cada uno de los empleados y todos los derechos de los mismos, existe cierto temor en estos establecimientos por lo cual se hace una propuesta para que vean las ventajas de la misma y puedan aplicar en su local.

2. PLAN PARA LA ACEPTACION Y APLICACIÓN DEL MANUAL

TABLA N° 22

ACEPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

ACEPTACIÓN		
descripción	difusión	Resultados
conocimiento del manual	cita con el personal administrativo y gerencia	explicar el propósito del manual y sus ventajas para poder instruir a sus empleados
exposición	hacer una exposición formal del manual a todo el personal	lograr que el manual pueda ser aceptado y aplicado
aceptación	firma un contrato de aceptación y aplicación del mismo	lograr un cambio en el personal y la empresa en general
APLICACIÓN		
valoración	hacer una valoración del personal	ver las falencias del mismo
capacitación	dar una conferencia a empleados y gerente	incentivar a todo el personal en la colaboración para la aplicación del manual
instrucciones	dar los pasos y procedimientos que cada empleado debe cumplir	mejora de la actitud y entrega del empleado hacia la empresa
monitoreo	evaluar cada cierto tiempo el estado de la empresa	poder cambiar ciertos aspectos que están fallando
cursos permanentes	dictar cursos para mejorar el ambiente en la empresa	lograr la aceptación y apoyo total de todo el personal
conclusión	lograr la correcta implementación	mejorar el trato al personal

FUENTE: Estefany López A
ELABORACIÓN: Estefany López A.

VII. CONCLUSIONES

- Luego de conocer la realidad del personal del área de cocina y servicio de los restaurantes de primera categoría del cantón Riobamba, el respectivo proceso de contratación y estabilidad, sus diferentes reglas, obligaciones que cumple cada empleado y de haber realizado un minucioso análisis a los diferentes aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano, estos diagnostican que la situación actual referente a las condiciones del trabajador dentro de estas empresas no son las más recomendables ya que no existe un reglamento interno que rijan el control del Talento Humano.
- La falta de conocimiento acerca de manuales dentro de las empresas restauranteras hace que exista muchas falencias dentro de las mismas no solamente en el área de cocina y servicio sino también en el área de Recursos Humanos en el proceso de selección y contratación de personal para cada área que posee cada establecimiento.
- Mediante las encuestas realizadas se pudo evidenciar que los sueldos que perciben los empleados no están basados en la tabla de pago sectorial realizada por el Ministerio de Relaciones Laborales, si no que los sueldos se encuentran unificados sin distinción de cargo en el salario mínimo permitido por la ley que es de 318 USD.
- Los Restaurantes motivo de estudio, no poseen perfiles profesionales específicos para cada cargo.
- Las observaciones realizadas a los puestos de trabajo en donde se desarrollan actividades del día-día, contribuyeron a la identificación de las diferentes falencias en trato o manejo del personal, lo que ocasiona descontento y falta de interés al momento de desarrollar su trabajo.

- Existe una mala categorización de estos establecimientos por parte de la Cámara de Turismo del cantón Riobamba. Debido a que esta categorización no engloba todos los parámetros que exigen los organismos internacionales para que sean restaurantes de primera categoría.
- El manual se realizó tomando en cuenta la prioridad número uno dentro de los sistemas productivos, que es el factor humano y bajo el principio de “empleado estable, empresa prospera”, dependiendo del interés y la importancia que se las dé para su aplicación.
- La propuesta de aceptación e implementación planteada a los gerentes propietarios de estas empresas no tuvo el recibimiento mostrado en un principio debido a la conformidad de la situación actual en la que se encuentran estos establecimientos y por el temor de invertir mal sus recursos económicos en la aplicación de este Manual.

VIII. RECOMENDACIONES

- Crear un concientización en los gerentes propietarios acerca de la estabilidad laboral de su personal, ya que esto ayudaría a incrementar sus utilidades por la entrega optima del trabajador en el área en que se desenvuelve.
- La mejora de la categorización de los restaurantes por parte de la Cámara de turismo del cantón Riobamba, mediante un proceso progresivo de inserción de normas internacionales que rigen estas categorizaciones, buscando de esta manera no causar un impacto económico demasiado fuerte en los propietarios de estos establecimientos.
- Hacer hincapié sobre la propuesta de capacitación, ya que solamente con el personal capacitado y educado se podrá salir adelante y sobresalir como empresa en este mercado.
- Antes de tomar una decisión de cualquier índole esta se tendrá que hacerla pensando primeramente en el trabajador antes que en lo material y económico.
- Cuando se realice la implementación de cualquier tipo hacerlas en función de la ergonomía del trabajador.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.** Seguro General del Trabajo: Guía básica de información de seguridad y salud en el trabajo. Riobamba: IESS 2012.

- DOMINGOS ALZUGARAY, CATIA ALZUGARAY, Enciclopedia de restaurantes, Vol(3), 2000, 100(p) 58-70

- LYNCH, Modelo de Getion, Editorial YUG, SA, 1990, 80(p), 14-20.

- SERRA MAJEM L, ARANCETA BARTINA J, RIBAS BARBA L, PÉREZ RODRIGUEZ, Gestión de Restaurantes, Estudio Kind Barcelona, Masson 2000, 120(p) 1-8.

- SEGURIDAD PERSONAL
www.saludalia.com
 2013 – 01 – 01

- TALENTO HUMANO
www.wikipedia.com
 2013 – 02 – 15

- SEGURIDAD EN EL TRABAJO
<http://www.higieneindustrial.com>
 2013 – 03 – 02

X. ANEXOS

ANEXO Nº 1.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE SALÚD PÚBLICA

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

VALORACION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO

OBJETIVO: Conocer la gestión del talento humano de los diferentes restaurantes de la ciudad

INSTRUCCIONES: Lea y responda correctamente, marque con una X las preguntas cerradas.

Nombre del restaurante para el que trabaja.-

1.- Posee usted estabilidad laboral?

SI ()

NO ()

Porque:

.....
.....

2.- Gana usted el sueldo básico de ley?

SI ()

NO ()

Porque

.....
.....

3.- El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es:

Sobresaliente ()

Bueno ()

Malo ()

3.- Que tipo de incentivos da a la empresa al empleado?

Económicos ()

Empleado del mes ()

Asensos ()

Cursos ()

4.- Sabe usted de que trata un modelo de gestión del talento humano?

SI ()

NO ()

.....
.....
.....

ANEXO Nº 2.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE SALÚD PÚBLICA

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA DE LA CUIDAD DE RIOBAMBA

DIRECCION Y ORGANIZACION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE COCINA Y SERVICIO

OBJETIVO: Conocer como administran y organizan a su personal los restaurantes de primera de la ciudad de Riobamba

INSTRUCCIONES: Lea y responda correctamente, marque con una X las preguntas cerradas.

Nombre del restaurante.-

1.- Posee su restaurante un modelo de gestión de talento humano?

SI ()

NO ()

PORQUE.....
.....

2.- Sus empelados contratados son fijos o rotativos?

Fijos ()

Rotativo ()

3.- Posee su empresa un manual de reglas y funciones que cada uno de sus empleados debe cumplir?

SI ()

NO ()

PORQUE.....

.....

....

4.- Cuantos de sus empleados contratados son?

Empíricos ()

Profesionales ()

5.- Cuando contrata un empleado realiza una familiarización o inducción previa del mismo?

SI ()

NO ()

6.- Estaría dispuesto a implementar un modelo de gestión del talento humano para el área de cocina y servicio de su establecimiento?

SI ()

NO ()

PORQUE.....

.....

ANEXO Nº 3.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE SALÚD PÚBLICA

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA**

SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

OBJETIVO: Conocer el pensamiento del cliente acerca del servicio que recibe en el establecimiento al que asiste

INSTRUCCIONES: Lea y responda correctamente, marque con una X las preguntas cerradas.

Nombre del restaurante.-

1.- Cuantos días a la semana asiste a este restaurante?

1 día ()

2 días ()

3 días ()

4 días ()

5 días ()

6 días ()

7 días ()

2. Que es lo que mas le gusta de su restaurante?

Servicio o atención ()

Comida ()

Ambas ()

3.- Cree usted que una estabilidad laboral hace que el empleado se sienta más confiado y de todo de sí para brindar al cliente un excelente servicio?

SI ()

NO ()

Porque:

.....

4.- La actitud de los empleados hacia usted es la adecuada?

SI ()

NO ()

Porque:

.....

.....

.....

5.- Cree usted que un buen modelo de gestión del talento humano ayudaría a que los empleados mejoren la actitud con sus clientes?

SI ()

NO ()

Porque:

.....

.....

.....

ANEXO 4**TABLA DE PAGOS SECTORIALES**

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

3.- ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002277	320,86
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002279	320,55
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002280	320,23
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002283	319,91
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002278	320,86
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002281	320,55
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002282	320,23
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002284	319,91

COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Lujo)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002289	320,55
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002290	320,23
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Segunda)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002292	319,91
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002295	319,59
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002285	320,55
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002286	320,23
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002287	319,91
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002288	319,59
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002297	320,23
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002298	319,91
MAITRE (Establecimientos categoría Segunda)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002299	319,59
MAITRE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002300	319,27

CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002301	319,91
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002302	319,59
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002303	319,27
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002304	318,96
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002291	319,91
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002293	319,59
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002294	319,27
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002296	318,96
BARMAN (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002313	319,59
BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002316	319,27
BARMAN (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002319	318,96
BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002331	318,64
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002314	319,59

CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002317	319,27
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002321	318,96
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002335	318,64
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002322	319,59
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002327	319,27
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002332	318,96
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002338	318,64
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002320	319,59
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002326	319,27
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002330	318,96
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002337	318,64
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002323	319,59

HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002328	319,27
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002333	318,96
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002339	318,64
SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002324	319,59
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002329	319,27
SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002334	318,96
SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002340	318,64
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002315	319,59
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002318	319,27
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002325	318,96
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002336	318,64
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002305	319,59
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002306	319,27

SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002307	318,96
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002308	318,64
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002309	319,59
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002310	319,27
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002311	318,96
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002312	318,64
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002341	319,27
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002344	318,96
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002347	318,64

AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA(Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002350	318,32
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002354	318,96
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002359	318,64
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002364	318,32
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002369	318,00
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002355	318,96
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002360	318,64
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002365	318,32
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002370	318,00
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002356	318,96
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002361	318,64

AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002366	318,32
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002371	318,00
PLANCHERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002353	318,96
PLANCHERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002358	318,64
PLANCHERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002363	318,32
PLANCHERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002368	318,00
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002357	318,96
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002362	318,64
POCILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002367	318,32
POCILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002372	318,00

ANEXO Nº 5



HISTORIA DEL DELIRIO RESTAURANTE DE HISTORIA Y TRADICIÓN

Visitar “El delirio” es tener un encuentro mezclado con el pasado. Recordar un pedazo de nuestra historia y revivir la figura del “Gran libertador” Simón Bolívar, escribiendo el poema “Mi Delirio sobre El Chimborazo”, inspirado en la majestuosa montaña del mismo nombre.

Su patio empedrado, con la pileta coronada de flores, es un oasis en medio de la ciudad donde la meditación invita a la inspiración.

A la vez estar en el centro histórico, y también muy cerca de la legendaria estación del tren hacen del Restaurant “El Delirio” un lugar realmente privilegiado. Y lo convierte en un punto de encuentro excepcional, con una exquisita comida nacional e internacional.

Nuestro grupo humano lo recibirá con el mejor ánimo para ofrecerle atención personalizada y profesional, que garantizan una grata permanencia con nosotros.

Acompañe su plato predilecto con música agradable, nuestra cálida chimenea y lea en su patio el poema original tallado en piedra “Mi Delirio sobre el Chimborazo”.

Su satisfacción es nuestra recompensa.

Atentamente

La Gerencia