



## **RESUMEN DE TESIS**

“IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL RESTAURANTE-CAFETERIA D'OLBA”, es un tema concreto, así tenemos que:

En el capítulo 1, se trata de cómo está estructurada la empresa, los servicios brindados, su tecnología, sus principios, etc.

Otro tema importante es la gestión del talento humano, su contexto y proceso, los objetivos que persigue, la capacitación, motivación, liderazgo del recurso.

En el capítulo 3, se menciona el tema de la administración del recurso humano en la empresa, sus objetivos, las técnicas, políticas, normas y procedimientos de personal, su comportamiento, el reclutamiento, sus tipos y técnicas, como también la selección de personal sus técnicas y proceso.

Por otro lado tenemos la evaluación del desempeño del personal, sus objetivos y métodos.

Este capítulo trata del análisis y valoración de cargos dentro de la empresa, sus objetivos, los pasos a seguir y desde luego los métodos para el análisis, también se trata de los objetivos, métodos y la clasificación de métodos para esta valoración.

Por último, luego de haber realizado un breve análisis del tema, sacamos las conclusiones y recomendaciones del tema.

### **PALABRAS CLAVES:**

ADIESTRAMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CAPACITACIÓN

CARGO

CONTROL



## CONTENIDO

INTRODUCCION	9
CAPITULO 1: LA EMPRESA	
1. Estructura y situación actual	10
1.1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.2 Servicios y Tecnología Actual	11
1.2 Propuesta Organizacional para la empresa.	11
1.2.1 Principio.	11
1.2.2 Visión.	11
1.2.3 Misión.	11
1.2.4 Objetivos.	12
1.3 Aplicación Practica en D'Olba.	13
1.3.1 Organigrama funcional y departamental.	13
1.3.2 Análisis FODA.	14
1.3.3 Descripción de Funciones.	16
1.3.4 Reglamento Interno.	44
CAPITULO 2: IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	69
2.1 El recurso más valioso en una empresa.	69
2.1.1 Recursos Materiales.	69
2.1.2 Recursos Humanos.	69
2.2 Gestión del Talento Humano.	69
2.2.1 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?	69
2.2.2 Contexto de la Gestión del Talento Humano.	70
2.2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.	74
2.2.4 Proceso de la Gestión del Talento Humano.	77
2.3 Capital Intelectual en una organización.	78
2.4 Capacitación y Motivación del Talento Humano.	78
2.5 Liderazgo.	76
2.6 Aplicación Práctica: Plan de capacitación y adiestramiento de Talento Humano en la empresa.	87
CAPITULO 3: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	90
3.1 La Administración de Recursos Humanos en la Empresa.	90
3.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	91
3.3 Las Técnicas Políticas, Normas y Procedimientos de Personal.	92
3.4 El Comportamiento de Recursos Humanos en la Empresa.	98
3.5 Reclutamiento del personal.	89
3.5.1 ¿Qué es reclutamiento?	100
3.5.2 Tipos de Reclutamiento.	100
3.5.3 Técnicas de Reclutamiento.	104
3.6 Selección de personal.	108
3.6.1 Concepto de Selección de personal.	108
3.6.2 Técnicas de Selección.	109
3.6.3 Proceso de selección de personal.	112

**CAPITULO 4: LA EVALUCION DE DESEMPEÑO**

4.1	Definición e Importancia.	126
4.2	Objetivos de la Evaluación del Desempeño.	126
4.3	Métodos de Evaluación de Desempeño.	128

**CAPITULO 5: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS** 142

5.1.	Análisis de cargos.	142
5.1.1.	Definición e Importancia.	142
5.1.2	Objetivos del análisis de cargos.	143
5.1.3	Pasos para el análisis de cargos.	144
5.1.4	Métodos para el análisis de cargos.	144
5.2	Valoración de cargos.	148
5.2.1	Definición e Importancia.	148
5.2.2	Objetivos de la valoración de cargos.	149
5.2.3	Métodos de la valoración de cargos.	150
5.2.3.1	Clasificación de métodos para la valoración de cargos.	150

**CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1	Conclusiones y Recomendaciones.	163
-----	---------------------------------	-----

BIBLOGRAFIA	201
-------------	-----



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN  
EL CAFÉ – RESTAURANTE D’OLBA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**ELABORADO POR:**

**DIANA ELIZABETH CAMPOVERDE ARCE.**

**XIMENA DEL ROCIO CUJI GUAPISACA.**

**DIRECTOR:**

**DR. EUGENIO FERNANDEZ**

**CUENCA - ECUADOR**

**2010**



La responsabilidad por las ideas y opiniones expuestas en esta tesis, conciernen exclusivamente a los autores.



## **DEDICATORIA**

Muy cariñosamente a mi hija  
Sofi, por darme el apoyo que  
he necesitado con solo su  
tierna mirada.

Diana.



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos desde lo más profundo de nuestros corazones a todas aquellas personas que intervinieron y que hicieron posible la existencia de este trabajo y que han logrado que nuestras vidas se orienten al servicio de la sociedad. Sirviéndonos cada una de ellas como apoyo, aliento y sobretodo por haber depositado su confianza en nosotras.

También queremos agradecer a los Administradores de Café – Restaurante D'OLBA, por habernos abierto las puertas de su institución, de igual manera al personal y de una manera muy respetuosa al Sr. Gerente, por permitirnos tomar a la empresa que dirige, como la fuente de información para la realización de nuestro trabajo.

Por último deseamos dar nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad de Cuenca, por ayudarnos a progresar profesionalmente, al Lcdo. Rodrigo Palacios por ayudarnos en la estructuración del Diseño de la Tesis y por último al Dr. Eugenio Fernández, al haber sido el Director de nuestra tesis y habernos dado las pautas necesarias para el desarrollo y conclusión de la misma.



## INTRODUCCION

“IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL CAFÉ – RESTAURANTE D’OLBA”, es un plan que indicará métodos y consejos para vencer estos grandes problemas laborales que encierra el trato del personal dentro de una institución, que hoy en día aquejan a nuestra sociedad.

Esta no es una implementación que ayude a evadir o desconocer los problemas que acarrea el manejo del recurso humano y a la vez a la administración de la empresa o institución y como es lógico a la sociedad, todo por falta de información, capacitación e innovación oportuna y adecuada sobre el manejo y trato del capital humano. Si no que procura dar una visión más clara de lo que está ocurriendo en la actualidad con el sector laboral y además brindar pautas tanto a jefes, supervisores, encargados, empleados, obreros, trabajadores, etc., para que se de una oportuna capacitación y adiestramiento del personal.

“IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL CAFÉ – RESTAURANTE D’OLBA”, si es una propuesta para comprender los potenciales internos y externos tanto intelectuales como manuales del recurso humano y que con ayuda del núcleo empresarial o institucional, se puedan lograr grandes resultados con este capital, que va camino a un proceso de profesionalización interno y externo.

En las secciones siguientes se encontrarán breves rasgos sobre lo que es el Recurso Humano, su comportamiento dentro de los lugares de trabajo, los planes de capacitación, los métodos que se pueden aplicar, los perfiles de los puestos existentes dentro del Restaurante, un reglamento al cual todo el personal tiene que regirse, de una manera libre y responsable, también tomaremos en cuenta como se da la evaluación del desempeño, las formas de reclutamiento y selección del nuevo personal, que va a integrar la empresa, etc.

El Gerente y administradores al leer esta propuesta, encontrará ideas y contenidos que pueden ser tratados en horas de trabajo dando la importancia suficiente a este problema y desde luego esperando que las recomendaciones dadas puedan ayudar como orientación tanto a gerentes, administradores y empleados, trabajadores u obreros.

Nuestro más ferviente deseo es que con la estructuración de esta implementación, se pueda ayudar a las personas que se sienten perjudicados en sus derechos, sean estos por haber tenido relaciones poco favorables con sus jefes o compañeros o por haber tenido que recibir sanciones por parte de la empresa.





## **CAPITULO 1**

### **LA EMPRESA**

#### **1. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL**

##### **1.1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Café Restaurante D'Olba es una empresa dedicada al servicio de cocina de alta calidad en la ciudad de Cuenca, proporcionando una gran variedad de estilos para el público en general, enfocado especialmente al público que transita o desempeña en la zona del centro histórico. Así mismo ofrece platos únicos creados por la casa, todo el staff se encuentra constituido por personal altamente capacitado, además de contar con un ambiente original y agradable al momento de disfrutar su comida. Ya que su nicho de mercado está enfocado al público general, pues D'Olba se encuentra abierto a todas las edades, tanto adolescentes, adultos y personas mayores que deseen disfrutar de una buena comida.

#### **PRODUCTO Y SERVICIO**

Los productos que D'Olba ofrece, son una gran variedad de platos nacionales e internacionales que cumplen con las expectativas de los clientes más exigentes, cubriendo las más estrictas normas de calidad en el proceso de elaboración, con el objeto de implementar el sistema de calidad total ISO 9000.

El servicio es un punto muy importante ya que es la parte que complementa la distinción en cuanto atención al cliente, su filosofía es complacer al cliente un 100%, permitiéndoles crecer de una manera rápida en el mercado de consumidores y obtener grandes beneficios como empresa.

#### **DIRECCION Y GESTION**

La estructura de la empresa está formada por distintos niveles y puestos, que aparecen en el organigrama, los cuales se presentan de la siguiente manera: En el nivel superior se encuentra el gerente, luego el administrador, que en este caso es también el Chef Ejecutivo de D'Olba, por otro lado y en los niveles inferiores se encuentran la supervisora de cafetería, además de los cocineros tanto de la cafetería como del restaurante, también encontramos a la cajera quién tiene contacto directo con otro departamento de la institución, que es el de Contabilidad. A sí mismo encontramos a los meseros que son encargados de la bienvenida de los clientes y de tomar sus pedidos para luego ser despachados.



Tenemos además al bodeguero quién se encarga de mantener el stock necesario de insumos dentro de D'Olba, de manera que no existan ni sobrantes ni faltantes de producto, por último encontramos a los encargados de la limpieza del lugar quienes como todos los demás colaboradores de la empresa son una parte muy importante. Este viene a ser de una manera resumida la forma en que está conformada la estructura inicial del Café-Restaurante D'Olba.

### 1.1.2 SERVICIOS Y TECNOLOGIA ACTUAL

Actualmente dentro de D'Olba, se encuentran brindando los servicios tanto de cafetería como de Restaurante, donde se ofrecen platos nacionales e internacionales, todavía un poco del ámbito normal sin ninguna ampliación o renovación en lo que respecta a la carta en los dos servicios ofrecidos. Con respecto a la tecnología utilizada dentro de dicha empresa tenemos que por el momento se trabaja con tecnología doméstica, debido a que la demanda aún no amerita obtener una tecnología un poco más avanzada.

## 1.2 PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA

### 1.2.1 PRINCIPIOS

**Acción positiva:** *“Se centra en lograr la igualdad de oportunidades dentro de la organización”.*<sup>1</sup>

**Ética:** *“Estudio de los problemas y elecciones morales”*<sup>2</sup>

**Equidad:** *“Es la satisfacción de lo justamente que se trata a un individuo”*<sup>3</sup>

### 1.2.2 VISION

La visión de **Restaurante D'Olba** es llegar a ser la cadena de restaurantes más exitoso en nuestra especialidad y constituirnos como franquicia, así como en una

---

<sup>1</sup> Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 61

<sup>2</sup> Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 106

<sup>3</sup> Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 172



muy atractiva fuente de trabajo con calidad humana y principios éticos, que ofrecen servicios y productos de excelencia.

Franquicia (no perder la esencia del producto original).

### 1.2.3 MISION

**Restaurante D'Olba** es una entidad comprometida con la innovación, la creatividad, sobrepasando las expectativas de nuestros clientes con una gama amplia de comida, con conceptos únicos e integrales de alimentos y bebidas donde la satisfacción del cliente sea nuestro mayor objetivo.

### 1.2.4 OBJETIVOS

Los objetivos serían básicamente:

- Prestar un servicio eficiente, y unos productos de calidad total.
- Construir un prestigio y una reputación positiva para agregar ese activo (intangibles) a la empresa.
- Es indispensable la innovación, es decir contar con nuevos servicios complementarios, además de tener trabajadores capacitados y directivos capaces de solucionar grandes problemas con pequeñas soluciones.

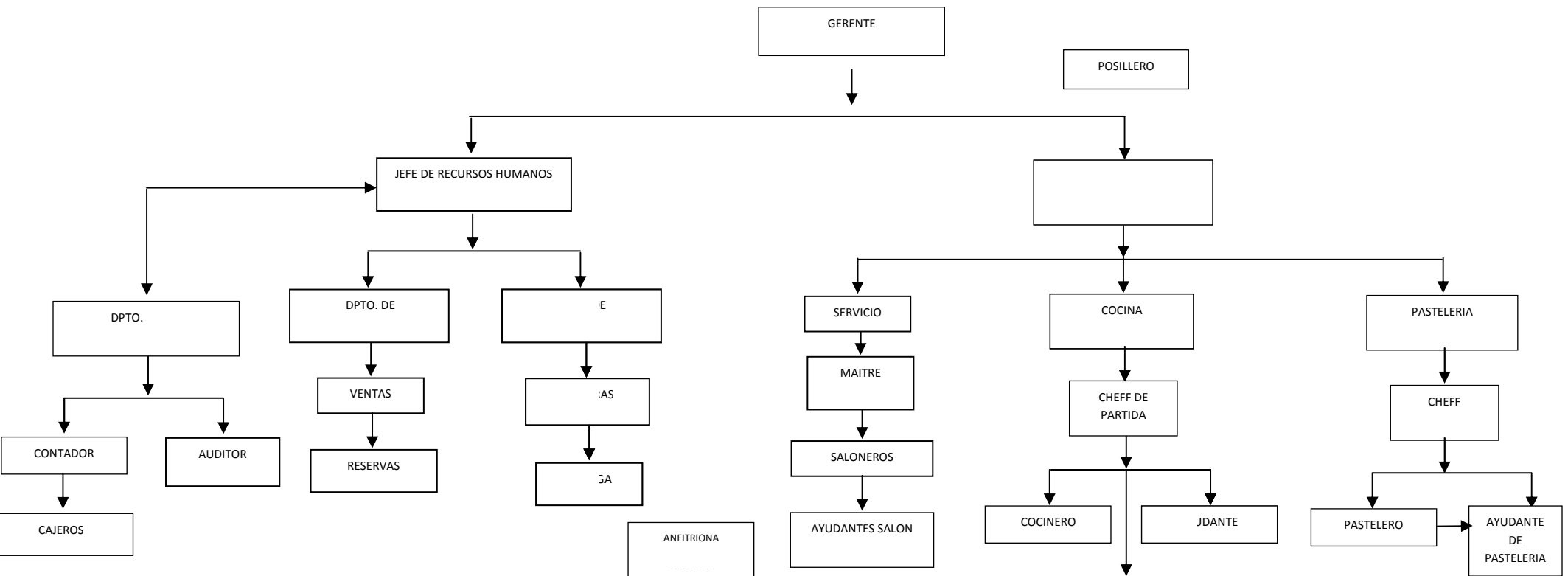


### 1.3 APLICACIÓN PRACTICA EN D'OLBA

#### 1.3.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y DEPARTAMENTAL

### CAFÉ - RESTAURANTE D' OLBA

#### ORGANIGRAMA





### 1.3.2 ANÁLISIS FODA

#### ANALISIS FODA DEL CAFÉ - RESTAURAT D'OLBA

Todas y cada una de las empresas tienen dentro de sus análisis estructurales el denominado FODA, y desde luego el Café – Restaurante D'OLBA no podría surgir dentro de la competencia actual sino está consciente de cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para en parte acrecentar los aspectos positivos y anular los negativos; así tenemos el siguiente análisis:

##### **Fortalezas:**

- El trabajo en equipo dentro del restaurante, es una cualidad muy importante.
- D'Olba. No copia fortalezas distintivas de otra empresa sino que genera sus propias manteniendo su cultura organizacional.
- Calidad del RR.HH.
- Estandarización de procesos de fabricación y venta del producto;
- Local bien ubicado, en sector céntrico de la ciudad, un punto con mayor afluencia de público
- Parqueadero para sus clientes
- Infraestructura
- Alta higiene
- Comida nacional e internacional

##### **Oportunidades:**

- Adquirir nuevas tecnologías.
- Recursos humanos calificados.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Introducir nuevos productos
- Nuevos tratados internacionales, incrementará el ingreso de los consumidores y disminuirá los costos en Café-Restaurante D'Olba
- Alto número de posibles consumidores, mercado en crecimiento
- Elevado número de proveedores dando a D'Olba la posibilidad de una amplia gama para escoger sus productos.



### **Debilidades:**

- Precios altos
- Calidad del producto adecuado, pero con una escasa posibilidad de diferenciación.
- Campaña publicitaria débil.
- Carencia de una página web
- Imagen corporativa Simple
- Rentabilidad
- Equipos en mal estado
- Los consumidores poseen baja lealtad de marca.
- Alta rotación del personal.

### **Amenazas:**

- Alta fiscalización de entidades reguladoras que pudieran poner trabas o implementar normas que nos perjudiquen.
- Alto número de competidores e importantes con nombre posicionado en el mercado.
- Bajo costo de cambio de los consumidores
- Fuerte amenaza de productos sustitutos, alimentos light y/o comida casera a precios relativamente bajos
- Quejas
- Cambios en el gusto de las personas.
- Reducción de calidad en el producto.



### 1.3.3 DESCRIPCION DE FUNCIONES:

#### MANUAL DE FUNCIONES DEL CAFÉ RESTAURANTE D'OLBA

A continuación vamos a realizar la descripción del Manual de Funciones de la empresa, de cada cargo y puestos existentes dentro de la misma, así:

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerencia de los proyectos</li><li>- Innovación en los negocios</li><li>- Liderazgo</li><li>- Motivación</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Trabajo en equipo</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo</li><li>- Comunicación Eficaz</li><li>- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización</li><li>- Capacidad de análisis y de síntesis</li><li>- Capacidad de escuchar y de observación.</li><li>- Perseverancia y constancia</li><li>- Fortaleza mental y física</li><li>- Integridad Moral y Ética</li></ul>



<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dominio de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.</li><li>- Conocimiento de Derecho Laboral</li><li>- Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación</li><li>- Experiencia en el trato y manejo de personal</li><li>- Conocimientos de Computación e informática</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Debe ser un buen comunicador, saber transmitir las ideas, las opiniones, en el momento adecuado y de la mejor manera.</li><li>- Ha de ser gestor de las anomalías.</li><li>- Ha de ser un líder.</li><li>- Un asignador, es decir, asignar las tareas a las personas más adecuadas para su desempeño.</li><li>- Ser emprendedor, es decir, es quien ha de tomar las iniciativas, los proyectos, ha de dominar los acontecimientos.</li><li>- Ha de ser un coordinador de los grupos de trabajo.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.</li><li>- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.</li><li>- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.</li><li>- Llevar el control de beneficios de los empleados.</li><li>- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.</li><li>- Desarrollar un marco personal basado en competencias.</li><li>- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite al restaurante triunfar en los distintos mercados nacionales y globales</li><li>- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los</li></ul>





	<p>objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.</li><li>- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad.</li><li>- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.</li><li>- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.</li></ul>
--	--



NOMBRE DEL CARGO	FINANZAS
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanzas</li><li>- Presupuestos</li><li>- Tesorería, fiscal</li><li>- Contabilidad</li><li>- Financiamiento corporativo</li><li>- Análisis y manejo de riesgos financieros</li><li>- Fuentes de financiamiento.</li><li>- Análisis de estados</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disponer de actitudes de servicio y calidad de servicio.</li><li>- Excelentes habilidades de relación con clientes internos y externo</li><li>- Disponer actitudes de orientación al logro.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.</li><li>- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para la rotación de las actividades de la empresa.</li><li>- Tener conocimiento de las estrategias para obtener los fondos necesarios para el financiamiento de los activos que requiere la empresa.</li><li>- Análisis y elaboración de las cuentas específicas e individuales del balance general y del Estado de Resultados con el objeto de obtener información sobre la posición financiera de la empresa.</li><li>- Control de costos con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.</li><li>- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.</li><li>- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa.</li><li>- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.</li><li>- Negociación con clientes, en temas relacionadas con créditos y pagos.</li><li>- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario.</li><li>- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.</li><li>- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.</li><li>- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.</li><li>- Manejo del archivo administrativo y contable.</li><li>- Administrar y autorizar préstamos para empleados.</li><li>- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)</li><li>- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanzas</li><li>- Legislación Tributaria (IVA, retenciones en la fuente, renta)</li><li>- Contabilidad</li><li>- Leyes y reglamentos relacionados con la contabilidad y la organización.</li><li>- Capacidad de gestión de conocimientos inherentes a Administración, Derecho Empresarial, Economía, Informática, Matemáticas, etc., para la solución de problemas económicos financieros</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicar en forma crítica los conocimientos adquiridos, en el ejercicio profesional en el análisis e interpretación de estados financieros</li><li>- Lograr una visión integral sobre los objetivos de las organizaciones y sus estrategias financieras</li><li>- Asesorar en materia contable, financiera y tributaria.</li><li>- Fundamentar la toma de decisiones, basándose en el análisis de la correspondiente información financiera.</li><li>- Diseñar métodos y procedimientos para el control interno de las organizaciones.</li><li>- Desarrollar una actitud crítica que le permita aplicar los conocimientos adquiridos para llevar a cabo auditoria de estados y gestión financiera.</li><li>- Operar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información financiera de acuerdo al avance tecnológico.</li></ul>

<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejar adecuadamente la metodología de investigación que coadyuve en la realización de investigaciones contables financieras y sustente las decisiones en el ejercicio profesional.</li><li>- Planificar, organizar y controlar las actividades de los departamentos de: Contabilidad, Bienes y Presupuesto.</li><li>- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li><li>- Ejecutar el plan financiero anual.</li><li>- Revisar y aprobar los estados financieros.</li><li>- Autorizar pagos, pedidos de transferencias al exterior y formatos de información contable y financiera.</li><li>- Planear y controlar el presupuesto de la empresa.</li><li>- Revisar estados de cuenta por cobrar, flujos de caja, cuenta bancos, saldos diarios y ejecutar los depósitos pendientes.</li><li>- Planear y evaluar el sistema de control de bienes de la empresa.</li><li>- Programar y controlar semanalmente el flujo de necesidades de efectivo.</li><li>- Atender los requerimientos emergentes para la implementación del sistema financiero automatizado.</li><li>- Controlar el cumplimiento de normas, leyes y resoluciones de organismos de control, externos a la compañía: Superintendencia de Compañías, SRI, Fondo de Solidaridad, etc.</li></ul>
------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.</li><li>- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.</li><li>- Presentar Informes y reportes de gestión mensuales al Vicepresidente Administrativo Financiero.</li><li>- Responsable de la elaboración de la proforma, liquidación y reforma presupuestarias.</li><li>- Diseñar planes y sistemas de Contabilidad para la empresa.</li><li>- Opinar sobre peritajes contables.</li></ul>
--	--



NOMBRE DEL CARGO	AUDITOR
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<p><u>Formación Académica</u> Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho y relaciones internacionales.</p> <p><u>Empírica</u> Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico. Operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización.</p>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estabilidad emocional.</li><li>- Objetividad.</li><li>- Sentido institucional.</li><li>- Creatividad.</li><li>- Mente analítica.</li><li>- Capacidad de negociación</li><li>- Claridad de expresión verbal y escrita.</li><li>- Capacidad de observación.</li><li>- Iniciativa.</li><li>- Discreción.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.</li><li>• Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria.</li><li>• Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.</li><li>• Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.</li><li>• Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles.</li><li>• Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.</li><li>• Proponer a los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.</li><li>• Evaluar los registros contables e información financiera.</li></ul> <p>Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoria.</p>



<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CAJERO</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos de recepción y pago de valores;</li><li>- Reglamento de la institución;</li><li>- Procedimientos de control de procesos de cobro y cierre de caja;</li> <li>- Programas informáticos y equipos especializados para punto de venta;</li><li>- técnicas de atención al cliente;</li><li>- Estructura o composición de la carta, tipos de producto y sus precios correspondientes.</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas y cálculo porcentual, sin calculadora;</li><li>- Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios;</li><li>- Comunicación oral clara y articulada, con empleo de vocabulario adecuado;</li> <li>- Buena memoria para acordarse de códigos, precios y pedidos;</li><li>- Capacidad de estimar cantidad y valor.</li><li>- Detallista, confiable, atento.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizar caja con el fondo fijo, los materiales y utensilios necesarios.</li><li>- Abrir y cerrar caja, realizando el arqueo correspondiente.</li> <li>- Recibir pagos, ya sea en efectivo, en cheque o tarjeta de crédito.</li><li>- Emitir documentos, como facturas, notas de venta.</li> <li>- Operar equipos con responsabilidad, calculadora, máquina de tarjetas de crédito, máquina registradora, computadora, teléfono y otros.</li><li>- Asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>- Cuidar de su presentación personal.</li><li>- Colaborar con el equipo de trabajo, en todo momento</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de Empresas</li><li>- Desarrollo de Proyectos de Investigación</li><li>- Manejo de Recursos Humanos</li><li>- Manejo de Marketing</li><li>- Manejo de Logística</li><li>- Manejo Financiero</li><li>- Auditor Administrativo</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Técnica, conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimiento.</li><li>- Humana, capacidad para trabajar con personas.</li><li>- Habilidad Conceptual, capacidad de ver la imagen del conjunto de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.</li><li>- Habilidad de Diseño.</li><li>- Negociador</li><li>- Facilitador de Recursos</li><li>- Administrador de Conflictos</li><li>- Planificador</li><li>- Comunicativo</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar, organizar y coordinar la actividad de la empresa.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizar técnicas, procedimientos y normas adecuadas para el abastecimiento, almacenamiento y control del stock de los materiales e insumos de la empresa.</li><li>- Aplicar técnicas, procedimientos, normas y estrategias para el desarrollo empresarial propiciando la creatividad e imaginación.</li><li>- Determinar cuáles son los objetivos de la organización y la forma en que éstos van a ser alcanzados.</li><li>- Motivar a los colaboradores para que trabajen por los objetivos organizacionales.</li><li>- Transmitir a todos los miembros de la organización lo planificado, las decisiones tomadas, para asegurar su cumplimiento y disminuir la incertidumbre.</li><li>- Controlar el cumplimiento de metas, comparado lo logrado con lo planificado.</li><li>- Representación. El “administrador” en todo momento está representando a la organización.</li><li>- El administrador debe recolectar datos e información; al margen de si es formal o informal; escrita, verbal o por otro medio; etc.</li><li>- El administrador debe compartir y brindar la información a sus colaboradores directos e indirectos</li><li>- Definir y asignar los recursos para cada unidad.</li></ul>
--	---



NOMBRE DEL CARGO	BODEGUERO
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facturación.</li><li>- Compra de materiales</li><li>- Manejo operativo de bodega</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Buena Atención al cliente</li> <li>- Comunicación efectiva</li><li>- Responsabilidad</li> <li>- Organizado</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitar cotizaciones para realizar las compras de los insumos</li><li>- Estar en constante comunicación con el departamento contable para la aprobación de la compra y enviar facturas de compras ya realizadas.</li> <li>- Verificar que el ingreso del producto solicitado se encuentre de acuerdo a lo detallado en la factura(as).</li> <li>- Una vez confirmado el pedido, realizar el ingreso del producto en el sistema de bodega.</li><li>- Realizar el almacenamiento del producto de acuerdo al espacio disponible y que sea fácil encontrar dicho producto.</li> <li>- Llevar los archivos tanto de ingresos como de los egresos de los insumos, ya sea por escrito o en magnético.</li><li>- Efectuar salidas de bodega de los insumos según los requerimientos solicitados.</li> <li>- Realizar y enviar los reportes de fin de mes y hacer llegar a los superiores que lo solicitaren.</li></ul>





NOMBRE DEL CARGO	CHEF EJECUTIVO
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prácticas administrativas de planificación;</li><li>- Elaboración de presupuesto;</li> <li>- Análisis y control de costos y resultados;</li> <li>- Administración de la producción;</li><li>- Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas;</li> <li>- Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas;</li> <li>- Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal;</li><li>- Recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio;</li> <li>- Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio;</li> <li>- Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes.</li><li>- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;</li> <li>- Aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias;</li> <li>- Principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos;</li> <li>- Maquinaria, equipos y utensilios de cocina.</li><li>- Términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía;</li> <li>- Requisitos de higiene y presentación personal adecuado a la ocupación.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos;</li><li>- Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones;</li> <li>- Memoria de corto y largo plazo;</li> <li>- Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita;</li><li>- Capaz de escuchar, orientar, supervisar,</li></ul>



	<p>motivar y relacionarse con el equipo de trabajo;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada;</li><li>- Iniciativa para prevenir y solucionar problemas;</li><li>- Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;</li><li>- Reflejos rápidos, coordinación motriz final.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar y controlar la cocina.</li><li>- Elaborar programación de la cocina.</li><li>- Elaborar menú o carta.</li><li>- Crear recetas y preparar platos.</li><li>- Administrar existencia (stock) y consumo.</li><li>- Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial.</li><li>- Administrar al equipo.</li><li>- Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos.</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	CHEFF DE PARTIDA
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos de inventario y rotación de existencias (<i>stock</i>);</li><li>- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos;</li><li>- Procedimientos de limpieza e higienización de ambientes, utensilios, maquinarias y personales;</li><li>- Técnicas de corte, moldeado, aprovechamiento y porcionamiento de alimentos;</li><li>- Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, formas de temperar y marinar alimentos;</li><li>- Datos históricos y recetas básicas de platos calientes y fríos, guarniciones y postres de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios;</li><li>- Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos;</li><li>- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;</li><li>- Principales tipos de servicios y presentación de platos;</li><li>- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina;</li><li>- Vocabulario técnico relativo a la cocina nacional e internacional;</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura e identificación de hora, temperatura y peso, estimación de tiempo, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos;</li><li>- Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;</li><li>- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Detallista, metódico, ordenado, preciso.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar al chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de productos</li><li>- Orientar a los ayudantes en la realización de cortes y preparación de carnes, aves, caza, mariscos, pescado y vegetales.</li><li>- Cocinar, asar, freír, rehogar, saltear, guisar y gratinar alimentos.</li><li>- Preparar, montar y presentar platos calientes y fríos de la cocina nacional e internacional.</li><li>- Supervisar el montaje de servicio.</li><li>- Cuidar del área de trabajo, planificar y organizar el propio trabajo.</li><li>- Operar equipos y maquinaria.</li><li>- Cuidar de la higiene, seguridad alimentaria y presentación personal.</li><li>- Apoyar al equipo</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	CHEFF PASTILLERO
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencias (<i>stock</i>);</li><li>- Técnicas de manipulación, corte, conservación y almacenamiento de alimentos;</li><li>- Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas;</li><li>- Ingredientes e insumos básicos de la pastelería - panadería;</li><li>- Datos históricos y recetas básicas de la pastelería - panadería nacional e internacional para los diferentes tipos de servicio;</li><li>- Técnicas de congelamiento, descongelamiento, cocción y preparación de alimentos de pastelería - panadería;</li><li>- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;</li><li>- Principales tipos de servicio, montaje y presentación de platos de pastelería - panadería;</li><li>- Maquinaria, equipos y utensilios básicos.</li><li>- Vocabulario técnico internacional de uso en pastelería - panadería;</li><li>- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura e identificación de hora, temperatura y peso, cálculos de estimativa de tiempo, peso, tamaño, cantidad y costo de los alimentos;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Juzgamiento de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;</li><li>- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.</li><li>- Detallista. Metódico, ordenado, preciso.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Confiable, hace sentir cómodos a los demás.</li><li>- Atento.</li><li>- Equilibrado emocionalmente.</li><li>- Controlador.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar y realizar la preparación de ingredientes de la pastelería – panadería.</li><li>- Coordinar y realizar la preparación, cocción y conservación de productos de la pastelería-panadería.</li><li>- Administrar existencias (stock) y controlar el consumo.</li><li>- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.</li><li>- Cuidar del área de trabajo.</li><li>- Operar equipos y maquinaria.</li><li>- Cuidar de la higiene y presentación personal.</li><li>- Orientar y apoyar al equipo.</li></ul>



<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>COCINERO</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (stock);</li><li>- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos;</li><li>- Técnicas de corte y moldeado;</li><li>- Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos;</li><li>- Ingredientes e insumos básicos de la cocina.</li><li>- Recetas básicas de los diferentes platos.</li> <li>- Técnicas de descongelación, cocción y flameo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor y color.</li><li>- Técnicas de combinación de alimentos.</li><li>- Principales tipos de servicio y presentación de platos;</li> <li>- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina;</li><li>- Vocabulario técnico de la cocina internacional;</li><li>- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación;</li> <li>- Técnicas de decoración de platos;</li><li>- Principios de repostería, panadería y pastelería;</li><li>- Elaboración de presupuestos</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;</li><li>- Cálculos de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos;</li><li>- Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;</li><li>- Memoria de corto y largo plazo.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y manejo de instrumentos y equipo leve;</li><li>- Motricidad fina;</li><li>- Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación;</li> <li>- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada</li><li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li> <li>- Confiable, hace que otros se sientan</li></ul>



	<p>cómodos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Equilibrado emocionalmente.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar al jefe de partida en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina.</li><li>- Apoyar al chef de partida en la elaboración de menú o carta.</li><li>- Realizar corte y preparación de comestibles.</li><li>- Realizar cocción.</li><li>- Preparar, diseñar, montar y presentar platos.</li><li>- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.</li><li>- Cuidar del área de trabajo.</li><li>- Operar equipos y maquinaria.</li><li>- Orientar ayudantes, en todas las actividades a ellos encomendados.</li><li>- Cuidar de su higiene y presentación personal.</li><li>- Mantener al equipo de trabajo motivado.</li></ul>





<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>AYUDANTE DE COCINA</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Técnicas básicas para servir alimentos y bebidas;</li><li>- Normas básicas de etiqueta en la mesa y en el salón;</li> <li>- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación;</li><li>- Coctelería;</li><li>- Preparaciones básicas de platillos.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;</li><li>- Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;</li> <li>- Trabajo en equipo;</li><li>- Coordinación motriz para transportar y manipular objetos</li> <li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li><li>- Confiable, hace que otros se sientan cómodos.</li><li>- Equilibrado emocionalmente.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Preparar el menaje de servicio:</li><li>- Limpiar el salón después del servicio:</li> <li>- Esterilizar, pulir y arreglar:</li><li>- Cuidar de la seguridad de los alimentos:</li> <li>- Actuar como nexo entre el cliente y la cocina.</li><li>- Apoyar la atención y el servicio al cliente.</li><li>- Cuidar de la presentación personal.</li> <li>- Apoyar al equipo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	POSILLERO
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos;</li><li>- Prácticas de arreglo y localización de menaje, utensilios y equipos;</li><li>- Seguridad industrial;</li><li>- Primeros auxilios básicos;</li><li>- Manipulación de químicos y productos especiales;</li><li>- Técnicas de manejo de inventarios.</li></ul>
<b>HABILIDADES YACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura de instrucciones simples e identificación de placas, señales de advertencia y símbolos más usuales del sector;</li><li>- Manipular correctamente los utensilios, equipos menores y equipos mayores;</li><li>- Manipular y transportar objetos, instrumentos y equipos de tamaño pequeño y mediano;</li><li>- Coordinación motriz;</li><li>- Arreglar o reparar daños menores de equipos y utensilios;</li><li>- Almacenar y organizar utensilios;</li><li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li><li>- Atento. Cordial con el cliente.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos.</li><li>- Almacenar y organizar utensilios.</li><li>- Apoyar en los inventarios de utensilios.</li><li>- Cuidar de la seguridad alimentaria:</li><li>- Cuidar del área de trabajo.</li><li>- Cuidar de la presentación personal:</li><li>- Apoyar al equipo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	MAITRE
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Administración de un restaurante</li><li>- Servicio al Cliente</li><li>- Relaciones Públicas</li> <li>- Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (<i>stock</i>);</li><li>- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos;</li><li>- Técnicas de corte y moldeado;</li><li>- Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos;</li> <li>- Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas de temperar y marinar alimentos;</li> <li>- Datos históricos y recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios;</li> <li>- Técnicas de descongelación, cocción y flameo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos;</li> <li>- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;</li> <li>- Principales tipos de servicio y presentación de platos;</li><li>- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina;</li></ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vocabulario técnico de la cocina internacional;</li><li>- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación;</li> <li>- Primeros auxilios básicos</li><li>- Programas informáticos para manejo de inventarios;</li> <li>- Técnicas de decoración de platos;</li><li>- Principios de repostería, panadería y pastelería;</li><li>- Elaboración de presupuestos</li></ul>



<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos;</li><li>- Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones;</li><li>- Memoria de corto y largo plazo;</li><li>- Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita;</li><li>- Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo;</li><li>- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada;</li><li>- Iniciativa para prevenir y solucionar problemas;</li><li>- Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;</li><li>- Reflejos rápidos, coordinación motriz fina</li><li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li><li>- Confiable, hace que otros se sientan cómodos.</li><li>- Atento. Cordial con el cliente.</li><li>- Equilibrado emocionalmente.</li><li>- Demostrar interés personal</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir, supervisar y planificar el conjunto de actividades del departamento de restaurante.</li><li>- Colaborar en la formación del personal a su cargo.</li><li>- Organizar , dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo</li><li>- Hacer reservas de mesas.</li><li>- Planificar e inspeccionar la distribución del restaurante y preparar las áreas de trabajo para el servicio.</li><li>- Atención al cliente.</li><li>- Realizar la atención directa al cliente para el servicio de bebidas o comidas</li><li>- Preparar y servir.</li><li>- Trinchar</li><li>- Flamear platos.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Supervisar el cierre de la actividad</li><li>- Preparación y planificación de eventos especiales junto con alimentos y bebidas.</li> <li>- Atender las reclamaciones de los clientes</li><li>- Pedidos de comidas.</li> <li>- Realizar registros diarios de caja</li><li>- Realizar el inventario y control de material, mercancías, etc.</li> <li>- Supervisar el bar</li><li>- Tomar medidas de prevención de incendios y seguridad</li> <li>- Tomar medidas y supervisar las normas de riegos laborales.</li> <li>- Emplear técnicas de higiene e imagen personal</li> <li>- Supervisar el servicio de megafonía.</li> <li>- Facturar</li></ul>
--	--



<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>SALONERO</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón;</li><li>- Tipos de servicio a la mesa;</li><li>- Técnicas para servir bebidas, licores y vinos;</li><li>- Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas;</li><li>- Procedimientos de emergencia;</li><li>- Primeros auxilios básicos;</li><li>- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;</li><li>- Utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros;</li><li>- Montaje de mesas.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas;</li><li>- Lectura y escritura legible</li><li>- Comunicación oral, clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;</li><li>- Integración para ejecutar trabajo en equipo;</li><li>- Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual;</li><li>- Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico;</li><li>- Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.</li><li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li><li>- Confiable, hace que otros se sientan cómodos.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar la puesta a punto (mise en place).</li><li>- Recibir y acomodar al cliente en la mesa.</li><li>- Servir al cliente a la mesa.</li><li>- Atender la mesa ocupada.</li><li>- Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante.</li><li>- Cuidar de la seguridad de los alimentos.</li> <li>- Finalizar la atención y recibir el pago.</li><li>- Asegurar la satisfacción del cliente.</li><li>- Cuidar de la presentación personal.</li></ul>



NOMBRE DEL CARGO	BARMAN
<p><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de etiqueta para servir bebidas;</li> <li>- Servicios de un bar y restaurante;</li> <li>- Tipos de bar;</li> <li>- Principios básicos de enología y del servicio de vinos;</li> <li>- Tipos, clasificación y técnicas de preparación y servicio de bebidas alcohólicas;</li> <li>- Normas de seguridad y manipulación de los alimentos y de bebidas frescas, embotelladas, en cartón u otro recipiente, y según su tipología;</li> <li>- Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas;</li> <li>- Procedimientos de emergencia;</li> <li>- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;</li> <li>- Uso de utensilios y operación de los equipos de bar.</li> </ul>
<p><b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura y escritura rápida para anotación de pedidos y llenado de formularios;</li> <li>- Comunicación oral clara, articulada y expresiva, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Análisis del comportamiento humano e interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;</li> <li>- Manejo situaciones críticas con los clientes;</li> <li>- Raciocinio numérico para hacer cálculo simple de proporción y dosificación;</li> <li>- Agudeza auditiva para identificar pedido y llamado;</li> <li>- Agudeza visual para distinguir graduación de color;</li> <li>- Coordinación motriz para transportar y manipular objetos con manos y dedos.</li> </ul>

<p><b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación motriz para transportar y manipular objetos con manos y dedos;</li> <li>- Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo;</li> <li>- Memoria de corto plazo para recordar detalles de pedido específico.</li> <li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li> <li>- Confiable, hace que otros se sientan cómodos.</li> </ul>
---------------------------------------	---



<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibir al cliente.</li><li>- Atender los pedidos del cliente y de los meseros.</li><li>- Preparar y crear bebidas.</li><li>- Finalizar la atención.</li><li>- Controlar existencias (stock).</li><li>- Cuidar de la seguridad de los alimentos.</li><li>- Cuidar del área de trabajo.</li><li>- Operar equipos.</li><li>- Cuidar de la presentación personal.</li><li>- Coordinar y apoyar al equipo.</li></ul>
------------------	--





<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>MOSTRADOR</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normas de etiqueta para servir bebidas; helados, cakes, etc.</li><li>- Servicios de un café restaurante;</li><li>- Tipos, clasificación y técnicas de preparación y servicio de bebidas</li><li>- Normas de seguridad y manipulación de los alimentos y de bebidas frescas, embotelladas, en cartón u otro recipiente, y según su tipología;</li><li>- Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas;</li><li>- Procedimientos de emergencia;</li><li>- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;</li><li>- Uso de utensilios y operación de los equipos de la cafetería.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura y escritura rápida para anotación de pedidos y llenado de formularios;</li><li>- Comunicación oral clara, articulada y expresiva, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;</li><li>- Trabajo en equipo;</li><li>- Análisis del comportamiento humano e interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;</li><li>- Manejo situaciones críticas con los clientes;</li><li>- Raciocinio numérico para hacer cálculo simple de proporción y dosificación;</li><li>- Agudeza auditiva para identificar pedido y llamado;</li></ul>
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agudeza visual para distinguir graduación de color;</li><li>- Coordinación motriz para transportar y manipular objetos con manos y dedos;</li><li>- Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo;</li><li>- Memoria de corto plazo para recordar detalles de pedido específico.</li><li>- Detallista, le gusta tener cada cosa en su sitio.</li><li>- Confiable, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.</li></ul>



<p><b>FUNCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibir al cliente.</li><li>- Atender los pedidos del cliente y de los meseros.</li><li>- Preparar y crear bebidas.</li><li>- Finalizar la atención.</li><li>- Controlar existencias (stock).</li><li>- Cuidar de la seguridad de los alimentos.</li><li>- Cuidar del área de trabajo.</li><li>- Operar equipos.</li><li>- Cuidar de la presentación personal.</li><li>- Coordinar y apoyar al equipo.</li></ul>
-------------------------	--



### 1.3.4 REGLAMENTO INTERO

#### REGLAMENTO INTERNO DEL CAFÉ-RESTAURANT D'OLBA S.A.

En uso de las atribuciones que me confiere la Ley, y con el propósito de dar cumplimiento a lo dispuesto por el Art. 64 del Código del Trabajo, el Restaurante – Cafetería D'OLBA S.A.

#### EXPIDE

El presente **Reglamento Interno de trabajo:**

#### CAPITULO I

#### GENERALIDADES

**Art. 1 .-** En cumplimiento de lo dispuesto en el Código del Trabajo y para todos los efectos previstos en las leyes laborales vigentes, el Restaurante – Cafetería D'OLBA S.A, ubicada en las calles Benigno Malo 9-60 entre G. Colombia y S. Bolívar, Centro Histórico, en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo, cuyas disposiciones rigen a partir de su aprobación para todos los trabajadores (empleados) de las unidades económicas que laboren en la región austral de país.

**Art. 2.-** La empresa tiene como objetivo principal: La elaboración y comercialización al público en general de platos tanto nacionales como internacionales. Con el fin de cumplir con su objetivo social, el restaurante podrá adquirir derechos reales o personales, contraer todo tipo de obligaciones y suscribir todo tipo de contratos permitidos por la ley y relacionada a la actividad del restaurante ya sean estén estas constituidas o por constituirse, mediante la suscripción de capital o la compra de acciones o participaciones.



**Art. 3.-** En todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre el restaurante y sus trabajadores, se entenderán incorporadas las normas del Código del Trabajo y leyes conexas.

**Art. 4.-** El restaurante fomenta y respeta la equidad de género en todas sus actuaciones; por tanto, cuando en este Reglamento se haga referencia a ejecutivos, trabajadores, empleados y obreros, implícitamente se refiere también a las ejecutivas, trabajadoras, empleadas y obreras. La utilización del término genérico a lo largo del presente documento tiene el exclusivo propósito de hacer más expedita su lectura.

**Art. 5.-** En el presente Reglamento Interno, la expresión **trabajador** será utilizado para referirse a todo el personal del Restaurante, sea cual fuere su género, categoría o función (empleado u obrero).

Se utilizarán también los términos Empresa o unidad económica, de manera indistinta, como sinónimo del Restaurante – Cafetería D'OLBA.

**Art. 6.-** El Restaurante mantendrá constantemente exhibidos y a la vista de sus trabajadores, ejemplares de este Reglamento para su debido conocimiento; por lo tanto, los trabajadores no pueden alegar su desconocimiento.

## CAPITULO II

### DE LA ADMISION DE EMPLEADOS Y OBREROS

**Art. 7.-** La Administración de la compañía, a través de su representante o funcionarios autorizados, es la única facultada para resolver el reclutamiento, la selección, admisión y contratación de personal, basándose en los requerimientos específicos del talento humano.

**Art. 8.-** La persona que aspire un puesto de trabajo en el Restaurante, se someterá al procedimiento de admisión establecido.



**Art. 9.-** Para evitar influencias de familiares, amigos y otras circunstancias comprometedoras para el Restaurante, en los cargos técnicos y administrativos se procurará seleccionar al personal a través de una empresa especializada.

**Art. 10.-** Para la admisión de personal se tendrá en cuenta, entre los factores más importantes, el nivel de formación del aspirante, su cultura general, referencias personales, experiencia, competencias específicas, así como los resultados de las pruebas teóricas, prácticas y psicotécnicas que la Administración de la Empresa considere conveniente aplicar en cada caso.

**Art. 11.-** Es de exclusiva competencia de la Administración del Restaurante, la ubicación del personal, así como de su promoción a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.

**Art. 12.-** El restaurante no asume responsabilidad alguna si el interesado hace una declaración falsa sobre su edad o presenta documentos falsos o falsificados que hubieren inducido a la contratación de menores de edad.

**Art. 13.-** Son empleados y obreros del restaurante, todas las personas que laboran bajo sus órdenes o dependencia directa y que hayan sido contratadas cumpliendo los requisitos puntualizados en las leyes de trabajo. No se considerará como trabajador del Restaurante al personal dependiente de terceras personas, naturales o jurídicas, con las cuales contrate el suministro de bienes o servicios.

**Art. 14.-** Toda persona que postulare para laborar en el Restaurante, en calidad de obrero o empleado, deberá presentar su solicitud de trabajo, proporcionando los siguientes datos y documentos:

1. Copia de cédula de ciudadanía.
2. Copia del certificado de votación.
3. Dirección domiciliaria clara y completa.



4. Partida de nacimiento, para establecer que el aspirante ha cumplido 18 años, sin perjuicio de lo determinado en el Art. 35 del Código Laboral, que dispone:

“Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todas las personas a las cuales la ley les reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo los adolescentes que han cumplido 15 años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración”. Los aprendices se registrarán por las normas establecidas en la ley.

5. Copia del carné de afiliación al IESS, salvo que sea su primer trabajo, o documento equivalente.
6. Récord policial actualizado (original y copia)
7. Certificado de estudios; si es profesional, una copia certificada del título debidamente inscrito en el CONESUP.
8. Certificados de trabajos anteriores, con las direcciones y teléfonos.
9. Certificados de honorabilidad otorgados por personas de la localidad, con sus direcciones y teléfonos.
10. Certificado de salud actualizado (original) y tipo de sangre.
11. Dos fotografías tamaño carnet (actualizadas)
12. Autorización expresa para verificar y cruzar información.

En caso de existir falsedad en los datos o documentos proporcionados, y la persona hubiese sido contratada sobre esa base, el Restaurante procederá a dar por terminado el Contrato de Trabajo de acuerdo a la Ley y este Reglamento.

**Art. 15.-** Todo trabajador está en la obligación de reportar por escrito al Restaurante los cambios que se refieran a los siguientes datos:

1. Estado civil.
2. Aumento o disminución de cargas familiares: Matrimonio, nacimiento de los hijos.
3. Cambios en su dirección domiciliaria, los mismos que deberá informar dentro de los ocho primeros días subsiguientes al cambio realizado.
4. Adquisición de parentesco con empleados de la empresa.
5. Datos que influyan en el cálculo de impuestos.



### CAPITULO III

#### DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO

**Art. 16.-** El Restaurante podrá utilizar todas las formas legales de contratación especificadas en la Ley. De acuerdo con las necesidades del Restaurante, según el criterio de los empleadores y asesores, se celebrarán contratos de prueba, de obra cierta, eventuales, de temporada, a tiempo parcial y cualquier otro tipo de contrato determinado en el Código de Trabajo y leyes especiales.

**Art. 17.-** El personal que fuere incorporado para promocionar los productos del Restaurante, lo será bajo la modalidad de Contrato Mixto de acuerdo al Art. 13 inciso tercero del Código de Trabajo. En estos casos se establecerá una retribución básica y un sistema de pago por comisiones o remuneración variable, respetando lo señalado en el ordenamiento jurídico vigente.

**Art. 18.-** La empresa podrá realizar contratos de aprendizaje, pero en ningún caso con menores de 15 años de edad.

**Art. 19.-** La empresa llevará un registro individual completo de todos sus trabajadores, en conformidad con lo señalado en el numeral 7 del Art. 42 del Código del Trabajo; es decir, nombres y apellidos, edad, procedencia, estado civil, tipo de actividad o trabajo que realiza, remuneraciones percibidas, fecha de ingreso y salida, etc. Este registro se lo actualizará de manera permanente con los cambios que se produzcan.

**Art. 20.-** En los Contratos de Trabajo se incluirán obligatoriamente las cláusulas establecidas en el art. 21 del Código del Trabajo, además de otras que las partes acuerden hacerlas constar; así:

1. Clase o clases de trabajo objeto del contrato.
2. Manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, de obra, por tarea, etc.



3. La cuantía y forma de pago de la remuneración, que no podrá ser inferior al salario mínimo señalado por las Comisiones Sectoriales u otras retribuciones fijadas en la Ley.
4. Tiempo de duración del contrato.
5. Lugar en que deberá ejecutarse la obra, servicio o trabajo.
6. Las demás que las partes consideren necesarias en cada caso, de conformidad con la naturaleza propia de cada contratación.
7. Declaración sobre establecimiento o no de sanciones; en el caso de establecerlas, la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

**Art. 21.-** En caso de falsedad de la información proporcionada por el trabajador como tal o mientras fue aspirante a ser contratado, falta de autenticidad de los documentos entregados o adulteración de los mismos, se considerará que se ha inducido a celebrar el contrato o a mantenerlo mediante el engaño y contrariando la verdad; en tales casos el Restaurante, de acuerdo con lo que dispone el numeral segundo del Art. 310 Nral. 2 del Código del Trabajo, podrá de inmediato separar al trabajador que hubiere incurrido en cualquiera de esas faltas, sin necesidad de desahucio y sin que esa separación sea considerada como despido intempestivo o como violación a la estabilidad en el evento que estuviera vigente una estabilidad derivada de la Ley.

**Art. 22.-** Ninguna persona se considerará trabajador del Restaurante mientras no hubiere suscrito el respectivo contrato de trabajo, ya que en la unidad económica no existirá la contratación verbal ni tácita de trabajo. Solamente el representante legal del Restaurante, o quien tenga poder suficiente, puede celebrar en su nombre los contratos de trabajo con el personal. Solamente el Gerente General está autorizado para dar por terminadas las relaciones laborales con los trabajadores.

## **CAPITULO IV**

### **DE LA ASISTENCIA AL TRABAJO**

**Art. 23.-** Todo el personal del Restaurante tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo para iniciar sus labores en el departamento, área o local en el que preste sus servicios, en las horas y turnos indicados en el horario aprobado legalmente según la naturaleza de la actividad laboral y las necesidades de trabajo y servicios o de acuerdo





con sus respectivos contratos, debiendo registrar su asistencia en la forma en que el restaurante estableciere para el caso.

Si el trabajador no registrare su asistencia, será sancionado de conformidad con lo dispuesto en las diferentes disposiciones del presente Reglamento o de acuerdo a la ley; además, el incumplimiento de esta regulación constituirá una de las causales para solicitar el Visto Bueno. Se respetarán los sistemas de control de asistencia de cada departamento, área o local de trabajo.

**Art. 24.-** En caso de que el trabajador no pudiere concurrir al trabajo, dará aviso a su jefe inmediato indicando las razones que tuviere para ello, las mismas que serán aceptadas o rechazadas de acuerdo a la justificación que deberá presentarse dentro de las 24 horas posteriores a la falta.

Si no se justificare la falta dentro de este tiempo, se presumirá que no existe justificación y el Restaurante se reserva el derecho de calificar la ausencia de acuerdo con la ley, para efectos de la remuneración u otros pertinentes. En conformidad con el Art. 178 del Código del Trabajo, el Restaurante se reserva el derecho de exigir certificados médicos conferidos por los facultativos del IESS.

**Art. 25.-** El personal de turno no podrá abandonar su trabajo en ausencia de su relevo. Si pasaren 15 minutos al término del turno, el personal que debió ser relevado y no lo fuere deberá sujetarse a las disposiciones que señale la autoridad del Restaurante.

**Art. 26.-** Si el trabajador se presentare al trabajo después de los límites de tolerancia en su horario o turno correspondiente, será sancionado conforme a la ley y el presente Reglamento, por el empleador o su representante, ante quienes deberá presentarse obligatoriamente el trabajador atrasado.

**Art. 27.-** Las faltas reiteradas de impuntualidad e inasistencia injustificadas al trabajo, redundan en perjuicio del Restaurante y serán sancionadas en conformidad con lo dispuesto por el Art. 172, numeral 1, del Código del Trabajo, mediante el trámite respectivo; es decir, el Restaurante puede dar por terminado el contrato, "por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono es



éste por un tiempo mayor a tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor”.

**Art. 28.-** El trabajador que se enfermare durante las horas de labor, dará aviso a su jefe inmediato, quien a su vez tomará las medidas más aconsejadas para el caso.

**Art. 29.-** Los trabajadores tienen que permanecer en sus puestos de trabajo durante el desempeño de sus labores, quedándoles prohibido salir sin autorización, a no ser que estén realizando otras actividades ordenadas o permitidas por sus jefes

## CAPITULO V

### DE LA CONDUCTA DURANTE EL TRABAJO

**Art. 30.-** Los trabajadores deben ejecutar el trabajo de acuerdo a las cláusulas del contrato, a la clase de trabajo y a la ley, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos, respetando estrictamente las normas establecidas y las órdenes dadas por sus jefes.

**Art. 31.-** Los trabajadores deben observar y mantener un trato cortés, respetuoso y comedido con sus compañeros y superiores, acatando en forma disciplinada las disposiciones y órdenes que se dicten.

Igualmente, las personas que se encuentren revestidas con cualquier tipo de autoridad, la ejercerán con sujeción a las mismas normas de cortesía y respeto en el trato con sus subordinados.

**Art. 32.-** Los trabajadores mantendrán orden y aseo en sus sitios de trabajo, y además cuidarán de su aseo y apariencia personal en concordancia con las tareas que desempeñan. Vestirán apropiadamente, sujetándose en todo caso a los Reglamentos de Seguridad y Salud dictados legalmente.



**Art. 33.-** Los trabajadores solo pueden hacer uso del Internet, teléfono y fax para las actividades propias del Restaurante. Está estrictamente prohibido su uso para propósitos ajenos a su trabajo, ya que esta actitud interfiere en el desempeño de sus labores.

Si se detectare que un trabajador ha hecho uso indebido del servicio de internet, teléfono y fax en horas de trabajo y sin autorización, será sancionado bajo la política de acciones disciplinarias del restaurante, establecidas en el capítulo XIII del presente reglamento, esto es la imposición de una multa equivalente al 10% de su remuneración.

El uso de internet para labores ajenas a la unidad económica se permitirá por excepción, previa la autorización correspondiente. El restaurante podrá restringir el acceso parcial o total a estos servicios.

**Art. 34.-** Los trabajadores deberán acatar y cumplir los sistemas de control establecidos por el restaurante para prevenir la realización o uso de copias no autorizadas de software, así como permitir la verificación de estos estándares a través de las medidas pertinentes dictadas para el efecto.

**Art. 35.-** Los trabajadores deberán usar el software solamente de la manera establecida en el contrato de licencia, respecto a redes de área local; en caso de duda sobre reproducción o uso de programas específicos, deberá elevarse la consulta respectiva al departamento o persona responsable del Restaurante.

## CAPITULO VI

### DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

**Art. 36.-** Respetando lo establecido en el Código del Trabajo y en consideración a la naturaleza de las actividades que se desarrollan en el Restaurante, su representante legal hará aprobar por las Autoridades del Trabajo, las jornadas, los horarios y los turnos de trabajo. Así mismo, considerando las actividades que realiza



permanentemente el Restaurante, se pagará a los trabajadores los recargos económicos determinados en la legislación vigente.

En ningún caso la jornada laboral excederá de 8 horas diarias y de 40 semanales, salvo en casos permitidos por la ley. Los trabajadores que mantienen contratos especiales se sujetarán a los mismos y a las instrucciones de la parte empleadora.

Si las necesidades del Restaurante lo exigieren, su representante legal podrá disponer cambios ocasionales en el horario de trabajo o del horario de turnos, para todo o parte del personal, sujetándose en todo caso a las disposiciones del Código del Trabajo.

**Art. 37.-** En ocasiones en las que el Restaurante requiera cumplir programas de mayor atención, los trabajadores deberán laborar horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a lo establecido en la ley.

**Art. 38.-** Las horas suplementarias o extraordinarias de trabajo deberán ser solicitadas y previamente autorizadas, para que el Restaurante reconozca sus valores y pague de acuerdo a la ley.

**Art. 39.-** No se considerarán horas suplementarias o extraordinarias las que tuvieren que laborar los trabajadores para compensar trabajos no realizados, por disposición de la autoridad competente del Restaurante., o como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

**Art. 40.-** El restaurante señalará a cada trabajador el horario y turno que le corresponda, así como autorizará el cambio de los mismos, previa aprobación de la Dirección Regional del Austro. El trabajador por su cuenta no podrá cambiar el horario y turno de trabajo. Los trabajadores especiales se sujetarán a los horarios y turnos establecidos en sus contratos y a las instrucciones de control de sus empleadores.

**Art. 41.-** Para los trabajadores del área de la construcción y otras actividades que necesitare la empresa, se establece el trabajo por turnos, lo que serán coordinados por



el personal autorizado y exhibidos en un lugar visible para todos los trabajadores, previa autorización de la Dirección Regional del Trabajo.

**Art. 42.-** Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo antes de registrar su salida, salvo que tenga permiso.

**Art. 43.-** Si el trabajador, sin causa justa, dejare de laborar la jornada ordinaria completa, perderá la parte proporcional de la remuneración.

**Art. 44.-** Pérdida de la remuneración: el trabajador que faltare injustificadamente media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de 6 días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de 5 días jornadas.

Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración se la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos.

La jornada completa de falta puede integrarse y recuperarse con medias jornadas en días distintos.

**Art. 45.-** Cuando se interrumpiere el trabajo por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de empleadores y trabajadores, el empleador abonará la remuneración, sin perjuicio de las siguientes reglas:

1. El empleador tendrá derecho a recuperar el tiempo perdido, aumentando hasta por tres horas la jornada laboral.
2. Dicho aumento durará hasta que las horas de exceso sean equivalentes, por el número y el monto de la remuneración, a las del período de interrupción.



3. Si el empleador tuviere a los trabajadores en las instalaciones del Restaurante hasta que se renueven las labores, perderá el derecho a la recuperación del tiempo perdido, a menos que pague el recargo sobre la remuneración correspondiente a las horas suplementarias o extraordinarias, sujetándose a lo establecido en los numerales 2 y 3 del Art. 55 del Código del Trabajo.
4. El trabajador que no quisiere sujetarse al trabajo suplementario o extraordinario devolverá al empleador lo que hubiere recibido por la remuneración correspondiente al tiempo de la interrupción; y,
5. La recuperación del tiempo perdido solo podrá exigirse a los trabajadores previa autorización del Inspector del Trabajo, ante el cual el empleador elevará una solicitud detallando la fecha y causa de la interrupción, el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario, así como el número y determinación de las personas a quienes se debe aplicar el recargo de tiempo.

**Art. 46.-** Para efecto del cómputo de las horas laboradas, se considera como tiempo de trabajo efectivo aquel en que el trabajador se encuentra a disposición de sus superiores o del empleador, cumpliendo órdenes suyas.

**Art. 47.-** El Restaurante, sin disminuir de categoría ni remuneración a un trabajador, previo su consentimiento, podrá asignarle diferentes tareas de las que venía desempeñando, si estos cambios deben hacerse por razones de modificación de sistemas, y de acuerdo a las necesidades de la unidad económica, sin que por ningún motivo constituya despido intempestivo.

**Art. 48.-** Ya sea para efectos de capacitación, experiencia u otros de organización, el Restaurante podrá en cualquier tiempo, previo consentimiento del personal involucrado, modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la unidad económica.

Podrá también realizar movilizaciones de puestos dentro de los espacios del mismo Restaurante, manteniendo la categoría que tenga el trabajador y sin que esto pueda ser considerado como cambio de su ocupación actual.



## CAPITULO VII DE LAS VACACIONES Y PERMISOS

**Art. 49.-** El Restaurante formulará anualmente el calendario de vacaciones del personal, atendiendo a los intereses de las partes.

**Art. 50.-** El trabajador podrá hacer uso del derecho que le concede el Art. 75 del Código del Trabajo, para lo cual dirigirá una comunicación a la parte empleadora. El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres consecutivos a fin de acumularlas en el cuarto año.

Igualmente, si el Restaurante requiere hacer uso de la facultad concedida en el Art. 74 del Código del Trabajo, oficiará un escrito al trabajador manifestándole que en razón de desempeñar labores técnicas o de confianza para las cuales es difícil reemplazar al trabajador por poco tiempo, el empleador se ha visto en el caso de que las vacaciones se acumulen a las del año siguiente; en este caso, si el trabajador no llegare a gozar de las vacaciones por haberse desvinculado del Restaurante, tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las no gozadas con el ciento por ciento de recargo.

El trabajador que deberá salir de vacaciones recibirá los haberes que le correspondan por tal concepto, con anterioridad a su salida.

Los trabajadores que voluntariamente cobren por sus vacaciones, no tendrán derecho al recargo correspondiente.

**Art. 51.-** Para salir del Restaurante o de sus lugares de trabajo en horas laborables, el trabajador deberá notificar previamente a su jefe inmediato y contar con la correspondiente autorización.

En todo caso, y de conformidad con la ley, el Restaurante concederá los siguientes permisos:

- a) El tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho lapso no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendido por los facultativos del Departamento del



IESS, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.

- b) Tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del primero y segundo grado de afinidad o consanguinidad, en conformidad con el Art. 42, numeral 30, del Código del Trabajo, según consta en el gráfico que incluye como ANEXO.

**Art. 52.-** Si un trabajador necesitase permiso para diferir la hora de entrada al trabajo, deberá solicitarlo oportunamente; si no existiere la autorización, se considerará como atraso o como falta injustificada, según el caso.

**Art. 53.-** Los trabajadores que, con permiso o sin él, faltaren al trabajo, deberán presentarse al empleador cuando reinicien sus actividades, especialmente cuando la falta fuere injustificada.

**Art. 54.-** Salvo los casos de calamidad doméstica o fuerza mayor, todo permiso deberá ser solicitado con la debida anticipación y será concedido por escrito.

**Art. 55.-** Si un trabajador pide permiso para atender compromisos particulares no establecidos en este reglamento ni en la ley, estará a juicio de los empleadores concederle o no. EN el caso de que sea autorizado, el trabajador recuperará el tiempo que dure la ausencia; estos permisos no podrán exceder de una jornada de trabajo. Si el trabajador no es autorizado y de todas maneras falta, esta ausencia se considerará como injustificada y será sancionada de conformidad con este Reglamento y la ley.

**Art. 56.-** Son derechos y obligaciones de los trabajadores todos los establecidos en las Leyes Laborales, los Reglamentos del Restaurante, las normas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**Art. 57.-** Por este Reglamento y la Ley se consideran expresamente como derechos de los trabajadores los siguientes:

- a) Cobrar sus remuneraciones en los términos fijados en los contratos, en conformidad con las normas puntualizadas en el Código de Trabajo.





Cumpliendo con lo fijado en el Art. 58 del Código del Trabajo, para los efectos de la remuneración no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria cuando los empleados u obreros tuvieren funciones de confianza y dirección (Art. 36 del CT), esto es el de quienes en cualquier forma representen al empleador o hagan sus veces; y el de los guardianes o porteros residentes. En estos casos es imprescindible suscribir el correspondiente contrato y ante autoridad competente.

- b) Denunciar ante los ejecutivos del Restaurante cuando un personero de la unidad económica les haya tratado sin la consideración debida, infringiéndoles maltratos de palabra u obra.
- c) Pedir a los empleadores que les reconozcan los gastos de transportación. Alojamiento y alimentación, cuando por razones de servicio tengan que trasladarse a un lugar distinto al de su residencia.
- d) Solicitar a su empleador, en el caso de terminar las relaciones laborales, un certificado en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones percibidas, fecha de ingreso, fecha de salida y los datos que interese y solicite el trabajador. Este certificado será firmado por el representante del Restaurante.
- e) Pedir a los empleadores que les proporcione oportunamente los útiles, instrumentos, equipos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

**Art. 58.-** Son obligaciones de los trabajadores, las siguientes:

- a) Cumplir con las normas establecidas en las leyes laborales y los reglamentos internos del Restaurante.
- b) Obedecer y respetar a los superiores, sin perjuicio de que puedan formular las observaciones y reclamos que sean del caso.
- c) Respetar a quienes ejerzan funciones de dirección y responsabilidad en el Restaurante, así como a todos los miembros de la unidad económica.
- d) Acatar las disposiciones verbales o escritas dictadas por los superiores, por asuntos disciplinarios o del trabajo, especialmente para la mejor ejecución del trabajo y para prevenir riesgos laborales.
- e) Dedicarse al cumplimiento de sus funciones con cuidado y esmero apropiados, preocupándose de mantener al día la realización de las actividades encomendadas.
- f) Presentar oportunamente los documentos e informes que le fueren solicitados.
- g) Cuidar su seguridad personal y la de sus compañeros, sujetándose a todas las normas y medidas de seguridad ocupacional, así como a las instrucciones que se impartan con tal finalidad.



- h) Mantener en buen estado los útiles, materiales, equipos y herramientas de trabajo, sin que sean responsables por el deterioro que origine su uso, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni el proveniente de mala calidad o defectuosa fabricación.
- i) Llevar puesto durante las horas de trabajo el uniforme del Restaurante, el mismo que lo tienen que utilizar con aseo, al igual que las máscaras, guantes y más elementos de protección, y cuidarlos en debida forma para evitar su destrucción.
- j) Responder pecuniariamente en caso de negligencia, por las pérdidas, deterioros, daños o destrucciones que se ocasionen en los materiales e instrumentos de trabajo, siempre que se compruebe la culpa del trabajador.
- k) Utilizar los equipos, herramientas, materiales, útiles y enseres del Restaurante, en las labores propias para las que fueren asignados, y durante las horas de trabajo.
- l) Usar el uniforme, materiales, equipos de trabajo proporcionados por el Restaurante, sólo y únicamente durante las horas de labor autorizadas.
- m) Comunicar al empleador o su representante, los peligros de daños materiales que amenacen la integridad personal, vida o los intereses de los trabajadores o de los empleadores.
- n) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos y de instrucción a cuya labor concurren directa o indirectamente por razón del trabajo que ejecutan, tomando en consideración lo establecido en el Art. 45, literal h) del Código del Trabajo y 361 del Código Penal.
- o) Proporcionar, antes de salir de vacaciones o con licencia, las informaciones que fueren del caso para no interrumpir la normal marcha de un departamento o del Restaurante.
- p) Proporcionar información verídica sobre datos personales, antecedentes y los que fueren requeridos por el Restaurante, tanto para su contratación como durante el desempeño de sus funciones.
- q) Cuidar escrupulosamente y responsabilizarse del dinero y los valores que estuvieren a su cargo, así como de las demás pertenencias del Restaurante que comparta en el ejercicio de su trabajo.
- r) Brindar las facilidades para cualquier control y verificación de las pertenencias del Restaurante, cuando esta lo requiera o exija.
- s) Asistir con la debida puntualidad a los cursos de capacitación a los que le convoque el Restaurante, en los días y horarios determinados para el efecto.
- t) Los trabajadores que hubieren asistido a cursos de especialización auspiciados o no por el Restaurante, o que tengan conocimientos especializados, están obligados a prestar su contingente para capacitar al personal que designe la unidad económica.
- u) Respetar a las autoridades del orden público constituido.



- v) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminente, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la unidad económica. En estos casos se tendrá derecho al aumento de la remuneración de acuerdo con la ley.
- w) Pagar los préstamos, anticipos y todos los valores pendientes al momento de salir del trabajo. Igual ocurrirá con los uniformes, documentos de identificación y cualquier otro bien de propiedad del Restaurante. De no efectuar el pago o la devolución correspondiente, la parte empleadora descontará los valores respectivos de su liquidación.
- x) Firmar la recepción de las comunicaciones que se le dirija, cuando se solicite. Su inobservancia dará lugar a que otro empleado o trabajador firma la constancia de la negativa.

**Art. 59.** - Son prohibiciones de los trabajadores las siguientes:

- a) Desplazarse a otras secciones o realizar actividades extrañas a su trabajo, a no ser con la debida autorización.
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes, alucinógenos o sustancias que alteren de cualquier forma el estado normal del trabajador, así como introducir o ingerir en el restaurante licor, drogas o las sustancias referidas.
- c) Hacer competencia al empleador en las labores del Restaurante.
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de autoridad competente.
- e) Tomar del Restaurante, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, maquinarias, vehículos y otros implementos de servicio.
- f) Utilizar sin autorización, bienes del Restaurante y de sus compañeros.
- g) Realizar el trabajo apartándose de las órdenes o instrucciones de los superiores.
- h) Utilizar o poner en funcionamiento equipos e insumos ajenos a su sección de trabajo, sin autorización de la persona encargada.
- i) Provocar o participar en riñas y peleas.
- j) Ingerir alimentos en otros lugares que no sean los señalados para el caso.
- k) Aceptar obsequios, dinero o gratificaciones de los trabajadores, así como adquirir compromisos, padrinazgos, dar o recibir garantías, créditos, etc., que comprometan sus funciones de imparcialidad en el desenvolvimiento de sus actividades laborales.
- l) El uso de máquinas, herramientas, vehículos o materiales de la Unidad económica, para realizar trabajos particulares dentro y fuera de las horas de trabajo, sin la debida autorización.



- m) Abandonar el trabajo y el lugar de trabajo sin justificación, salvo los casos de fuerza mayor permitidos por la ley y el presente Reglamento Interno.
- n) Delegar a otra persona la realización de su trabajo, sin contar con la debida autorización.
- o) Trabajar en horas suplementarias o extraordinarias, sin la correspondiente autorización.
- p) Realizar en horas de trabajo labores o actividades ajenas a las del Restaurante, así como promover actividades de carácter político, valiéndose de su condición de trabajador.
- q) Realizar cualquier acto contrario a la moral o a la disciplina establecida en el Restaurante o que vaya en detrimento de su reputación y derechos.
- r) Utilizar los teléfonos del Restaurante para asuntos personales, salvo en casos de emergencia.
- s) Permanecer en la empresa en horas que no sean las de las jornadas de trabajo, con excepción de quienes estén ejecutando labores debidamente autorizadas o ejerzan labores de confianza.
- t) Solicitar, a título personal, garantías, ayudas económicas, trofeos, obsequios, donaciones, etc., a empleados o trabajadores del Restaurante.
- u) Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes u otros documentos de la empresa.
- v) Firmar a nombre del Restaurante, sin autorización.
- w) Aceptar representaciones o poderes de terceros relacionados con el Restaurante, sean personas naturales o jurídicas, salvo casos excepcionales debidamente autorizados.
- x) Utilizar papel membretado del Restaurante para cartas o certificados personales, testimonios, acuerdos de solidaridad o cualquier otro tipo de escritos comprometan de alguna manera a la unidad económica.
- y) Efectuar dentro del Restaurante, actos de comercio, rifas, cuotas, colectas, suscripciones, propaganda política o religiosa.
- z) Recibir comisiones, gratificaciones u obsequios de los clientes en recompensa de servicios otorgados o por motivos que puedan influir en la ejecución del deber por parte de los empleados. Tales obsequios no incluyen aquellos que sirven de publicidad general para su donante (plumas, llaveros, encendedores, agendas, calendarios, etc.)
- aa) Proporcionar información útil a clientes amigos, con el fin de lograr tratamientos especiales o ventajas económicas.
- bb) Ser socio de empresas comerciales o de cualquier otra naturaleza que negocien servicios institucionales, usando su influencia para beneficio propio.
- cc) Contraer deudas con clientes del restaurante, a no ser que sean organizaciones financieras o casas comerciales cuya labor regular admita el crédito independiente.



- dd) Prestarse dinero entre el personal y prestar dinero propio a clientes.
- ee) Manejar vehículos del restaurante, sin estar debidamente autorizado.
- ff) Introducir al restaurante literatura obscena, pornográfica, documentos subversivos, antipatrióticos o lesivos a sus intereses. Escribir frases insultantes y hacer dibujos obscenos, especialmente en las paredes de los baños.
- gg) Fumar en los lugares que no sean los designados para este efecto, los cuales serán especificados oportunamente y dados a conocer al personal.
- hh) Utilizar, para entrar o salir del restaurante, otra vía que no sea la puerta establecida para el efecto, sujetándose al control correspondiente.

**Art. 60.-** Incurrir en la prohibiciones constantes en el artículo precedente, se considerará como indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento para efectos de lo que establece el Art. 172, numeral 2, del Código del Trabajo, sin perjuicio de lo establecido en las otras causales de esta disposición.

## CAPITULO IX

### DEL PAGO DE REMUNERACIONES

### Y COMPLEMENTOS SALARIALES

**Art. 61.-** Las remuneraciones que correspondan a los obreros y empleados serán abonadas quincenal o mensualmente, en la forma asignada para el efecto.

**Art. 62.-** Las remuneraciones y complementos salariales serán pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada en forma legal.

**Art. 63.-** Cualquier reclamo que sobre estos particulares quisiera hacer un trabajador, lo formulará ante el ejecutivo del Restaurante responsable del tema, quien buscará dar inmediatamente solución al problema.



## **CAPITULO X**

### **DE LA ROPA DE TRABAJO**

**Art. 64.-** El Restaurante proporcionará a sus trabajadores, ropa adecuada para su trabajo, una vez cada año, siendo opción de la misma elegir el modelo, la tela, el color, etc. Dicha vestimenta será llevada de forma adecuada por los trabajadores y se la usará exclusiva y obligatoriamente durante las jornadas de trabajo. Su venta y mal uso están totalmente prohibidos.

**Art. 65.-** En caso de deterioro por el uso normal del uniforme antes de la fecha de reparto, el restaurante lo repondrá oportunamente, previa verificación de la jefatura de recursos humanos.

**Art. 66.-** Son obligaciones de los trabajadores en cuanto a la ropa de trabajo se refiere:

- a) Usarla mientras se encuentra en el desempeño de sus tareas.
- b) Mantenerla en el mejor estado posible, comprendiendo que constituye una protección para sus propias prendas de vestir.
- c) Evitar perderla o deteriorarla.

## **CAPITULO XI**

### **DISPOSICIONES SOBRE RECAUDADORES, PAGADORES, BODEGUEROS Y GUARDIANES.**

**Art. 67.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores y bienes del Restaurante, como recaudadores, cajeros, pagadores, bodegueros, Jefe de mantenimiento, guardianes, etc., son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor o caso fortuito legalmente comprobado.



**Art. 68.-** El Restaurante podrá exigir a los recaudadores, cajeros, pagadores, bodegueros, guardias, etc., que previamente al desempeño de sus cargos presenten una caución por ella aceptada.

**Art. 69.-** Los bodegueros suscribirán el inventario de recepción física de todos los materiales, productos, insumos, etc., que el Restaurante les entregue a su custodia y los que posteriormente recibieren a base de órdenes de entrada de bodega, y solamente los egresarán de sus bodegas con la orden debidamente firmada por el personal autorizado para ello. El restaurante no aceptará otros descargos que los comprobantes debidamente firmados por el personal autorizado y con la firma de recepción de quien los hubiere retirado.

**Art. 70.-** Los bodegueros, recaudadores, cajeros, pagadores, guardianes y despachador estarán en la obligación de someterse a las auditorias o fiscalizaciones que ordene el Restaurante y suscribirán conjuntamente con los fiscalizadores el acta que se levante luego de la constatación de las existencias físicas en caso de las bodegas; y del correspondiente arqueo, en el caso de cajeros.

**Art. 71.-** En el caso de faltante o deterioro imputables a los trabajadores a los que se refiere el presente capítulo y en todos los casos en que éstos no cumplieren con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento, el Restaurante se reserva el derecho de las acciones civiles, laborales y penales que la Ley le otorga.

**Art. 72.-** En el caso de omisión, duda o contradicción en el presente reglamento, las partes se sujetarán a las disposiciones del Código del Trabajo.

**Art. 73.-** El restaurante brindará un ambiente de trabajo libre de hostigamiento basado en factores como raza, religión, color. Origen natural, edad, condición médica, discapacidad, estado marital o cualquier otro factor que lastime la dignidad humana de las personas.

**Art. 74.-** Se prohíbe a los trabajadores del Restaurante, hombres o mujeres, lesionar la dignidad personal de sus ejecutivos, jefes, compañeros o subalternos



mediante acciones, gestos, ademanes o palabras que atenten contra su pudor o conlleven requerimientos o insinuaciones de tipo sexual.

**Art. 75.-** El restaurante no tolerará el hostigamiento a sus trabajadores por parte de sus ejecutivos, jefes o compañeros de trabajo y adoptará las medidas necesarias para protegerlos del asedio de personas extrañas en el lugar de trabajo.

**Art. 76.-** El hostigamiento en general incluye conducta verbal, física y visual que cree una intimidación o un ambiente laboral hostil que interfiera con el desempeño en el trabajo.

Los trabajadores deberán denunciar a los ejecutivos del Restaurante cualquier hostigamiento o intimidación; de manera particular cuando:

- a) La sumisión o rechazo de tal conducta se convierta en una condición de empleo.
- b) La sumisión o rechazo de tal conducta sea usado como fundamento para tomar decisiones de contratación para un puesto de trabajo o evaluación laboral; o
- c) Tal conducta tenga el propósito o efecto de interferir sustancialmente con el desempeño en el trabajo o de crear o mantener un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

**Art. 77.-** El hostigamiento sexual incluye los atentados contra el pudor de las personas o la solicitud de favores sexuales, insinuaciones sexuales u otra cuestionable conducta verbal, visual o física de naturaleza sexual.

**Art. 78.-** El restaurante precautela el derecho que tienen todos y cada uno de los trabajadores a denunciar ante la Gerencia sobre casos de hostigamiento de cualquier tipo y de manera particular el acoso sexual.

Ante una denuncia de esta naturaleza, el restaurante promoverá una investigación independiente y rápida, precautelando el debido proceso y cuidando que no haya lugar a pretensión alguna de incidencia del espíritu de cuerpo. Durante la investigación se dará la protección debida a la persona denunciante, guardando las debidas reservas de su identidad; a su vez, se procurará realizar una discreta vigilancia a la persona denunciada, para cautelar la integridad de la potencial víctima.





**Art. 79.-** Si se demostrare o concluyere que un trabajador del Restaurante ha cometido actos de hostigamiento de cualquier tipo, se considerará como FALTA GRAVE y por tanto será sancionado en la forma prescrita en la Ley y este Reglamento.

**Art. 80.-** El restaurante como tal no puede favorecer no preferir a determinado partido político o creencia religiosa, pero recomienda a todo su personal pensar y actuar como ciudadanos responsables, ejerciendo sus derechos y cumpliendo correlativamente sus obligaciones. El restaurante respetará los puntos de vista políticos y religiosos de cada trabajador, siempre y cuando sus actos no infrinjan las leyes, los valores institucionales, el bien común ni las ordenanzas públicas.

**Art. 81.-** Cuando un trabajador hubiere cometido un delito o contravención de la ley fuera del trabajo y el juez competente hubiere dictado resolución definitiva en contra del trabajador, su contrato de trabajo terminará previo Visto Bueno, pues tal comportamiento constituye desobediencia grave al presente Reglamento.

**Art. 82.-** Cuando un trabajador dentro de su vida privada observare un comportamiento de frecuente embriaguez o adicción a cualquier vicio en general, así como exhibiere una notoria conducta inmoral o demostrare un modo constante de actuar socialmente en contra de la moral y las buenas costumbres terminará previo Visto Bueno.

**Art. 83.-** Con el propósito exclusivo de conservar una buena disciplina, corrección y cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores del Restaurante, se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Multa que no excederá el 10% de la remuneración.
- d) Separación de la Empresa o Restaurante en este caso, previo el trámite establecido en la ley.

**Art. 84.-** En los casos de indisciplina, violación leve a normas de conducta del presente Reglamento o atrasos a la jornada de trabajo, el trabajador será amonestado por su inmediato superior. Si el trabajador reincidiere en la falta será amonestado mediante comunicación suscrita por el empleador, quién podrá omitir las amonestaciones.



**Art. 85.-** Se impondrán multas de hasta el 10% de la remuneración unificada diaria que perciben los trabajadores. Si continúa cometiendo infracciones se actuará de acuerdo a la ley.

**Art. 86.-** Se tramitará también el Visto Bueno en los casos siguientes:

- 1) Por faltas repetidas e injustificadas de impuntualidad o de inasistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor a tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichos causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
- 2) Por indisciplina o desobediencia grave a los reglamentos del Restaurante.
- 3) Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.
- 4) Por injurias graves realizadas al empleador, su cónyuge, ascendientes o descendientes o a su representante.
- 5) Por ineptitud manifiesta del trabajador respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
- 6) Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones con el IESS.
- 7) Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene requeridas por la ley, sus reglamentos o la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.
- 8) Por otras causas determinadas en la ley.

**Art. 87.-** Las siguientes infracciones serán sancionadas con la cancelación o el descuento del valor total del artículo del que se trate:

- a) La destrucción o pérdida de los implementos de seguridad y protección personal.
- b) La destrucción o pérdida del uniforme, herramientas y otros enseres que le hayan sido entregados en forma permanente o temporal.
- c) La destrucción o pérdida de bienes de propiedad del Restaurante.



La destrucción a la que se refiere este artículo hace relación a la que se produjere por negligencia, abuso o mala fe. No se tomará en cuenta la destrucción causada por el tiempo o el uso normal.

## **CAPITULO XIV**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**Art. 88.-** Los trabajadores del Restaurante son personal y pecuniariamente responsables por la pérdida, deterioro o daño que sufrieran los bienes que se encuentren bajo su custodia, salvo que provengas de fuerza mayor o caso fortuito. Por lo mismo el restaurante tiene derecho a cobrar los faltantes de dinero y la indemnización de daños y perjuicios, deduciéndoles de las remuneraciones de los trabajadores responsables, sin perjuicio de las acciones laborales, civiles o penales a que hubiere lugar.

**Art. 89.-** Los beneficios ocasionales que el Restaurante confiera a uno, varios o todos los trabajadores no se les considerará incorporados a los contratos de trabajo como derechos adquiridos, sino que serán ventajas transitorias que pueden ser suprimidas cuando a juicio del Restaurante hubieran cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios ocasionales.

**Art. 90.-** A más de las normas establecidas en el presente Reglamento, los trabajadores respetarán las instrucciones y regulaciones establecidas por los ejecutivos del Restaurante.

GERENTE

ASESOR JURIDICO



## CAPITULO II

### IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

#### 2.1 EL RECURSO MAS VALIOSO EN UNA EMPRESA

Para referirnos a la parte más valiosa dentro de una empresa empezaremos por saber cual es el significado de RECURSOS, ya que este es el principal factor al cual nos dirigiremos durante todo el desarrollo de nuestro trabajo. A continuación detallamos el significado o concepto de dicho término:

**Recursos:** *“Son elementos que, administrados correctamente, permitirán o facilitarán alcanzar los objetivos a una entidad o empresa”.*<sup>4</sup>

Además debemos tener presente que los recursos pueden ser de diferente índole, como por ejemplo: humanos, materiales o técnicos, en este caso vamos a tomar muy en cuenta los dos primeros tipos de recursos enumerados anteriormente.

##### 2.1.1 RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

##### 2.1.2 RECURSOS HUMANOS

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### 2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO

##### 2.2 ¿QUE ES LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?

Para ubicar el papel de la Administración 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 sea el correcto, diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

---

<sup>4</sup> Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 18



Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está 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 administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

## **2.2.2 CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El termino gestión de RRHH se puede definir como a) el conjunto de prácticas específicas de recursos humanos, tales como el reclutamiento, selección, evaluación, formación y desarrollo, b) políticas formales de recursos humanos que dirigen y restringen parcialmente del desarrollo de las practicas especificas y c) filosofías globales de recursos humanos que definen los valores que orientan las políticas y practicas de la organización. Una comprensión adecuada de la gestión de los RR.HH en su contexto requiere analizar la influencia del entorno interno y externo de las organizaciones sobre cada uno de los tres elementos.

### **Gestión de los Recursos Humanos y el Contexto Internos en las Organizaciones**

Entre las variables internas a la organización, se pueden destacar las siguientes: tecnología, tamaño, estructura, ciclo de vida de la organización y estrategia.

#### **Tecnología**

El impacto de la tecnología sobre la dinámica social de las organizaciones ha sido reconocido desde hace mucho tiempo, sin embargo solo recientemente se han empezado a investigar sus implicaciones sobre la gestión de los RR.HH de forma sistemática. La incertidumbre sobre los efectos de la tecnología en la organización del trabajo es quizás unos de los temas mas debatidos en la gestión de los RR.HH.

Las nuevas tecnologías de la información generan nuevos productos y servicios, pero también están afectando a los puestos de trabajo, a la naturaleza de las competencias necesarias para desempeñar los puestos y a la organización del trabajo en las fábricas y oficinas.



## **Estructura**

La estructura organizativa es el resultado de las distintas formas de dividir y coordinar el trabajo. Las distintas formas estructurales son el resultado de la influencia de una serie de variables internas y externas entre las que se incluyen la tecnología, crecimiento organizacional, turbulencia del entorno, estrategia empresarial. La influencia de la estructura sobre la gestión de los RR. HH es particularmente evidente en el caso de las empresas multinacionales y las empresas conjuntas internacionales. Las estructuras para las organizaciones que se extienden más allá de los límites nacionales incluyen las formas multinacionales, globales, internacionales o transnacionales. Estas estructuras representan soluciones alternativas a los problemas de la especialización, integración, incertidumbre y gestión del riesgo en un entorno internacional.

El reto fundamental al que se enfrentan la gestión de los RR.HH es como integrar esas unidades dispersas globalmente y al mismo tiempo adaptarse a las condiciones sociales de los países.

## **Tamaño**

Los principales argumentos que relacionan el tamaño de la organización con la gestión de RR.HH proceden de la teoría institucional y la teoría económica. Según la teoría institucional las organizaciones de mayor tamaño debería adoptar actividades de gestión de RR.HH más sofisticadas y legítimas desde un punto de vista social, puesto que por su mayor visibilidad o repercusión estas organizaciones están más presionadas para obtener legitimidad.

De acuerdo con la teoría económica, los costes asociados a determinadas actividades de gestión de RR.HH hacen que la obtención de economías de escala aceptables sea un requisito necesario para la implantación de sistemas sofisticados de gestión de los RR.HH.

## **Ciclo de vida**

Sobre las etapas del ciclo de vida de las organizaciones se analizan los cambios en las prioridades directivas a lo largo de las fases de nacimiento o introducción, crecimiento, madurez y declive, estas prioridades cambiantes a su vez influirán en la gestión de los RR.HH.

Algunas de las investigaciones realizadas, analizan el tipo de empleados que mejor se ajustan a las necesidades de la organización en cada una de las etapas del ciclo de vida, mientras que otras se centran en la importancia de las distintas actividades de RR.HH en cada una de las etapas, y en este caso son más relevantes las explicaciones económicas, ya que en las empresas de crecimiento rápido el reclutamiento y la



selección eran consideradas como las actividades más importantes de la gestión de los RR.HH, mientras que en las empresas en la etapa de madurez había una mayor preocupación por una serie amplia de actividades tales como las relacionadas con el mantenimiento de un mercado laboral interno.

Sin embargo se define la hipótesis de que la gestión de los RR.HH refleja las elecciones realizadas por los decisores organizativos: las elecciones adecuadas conducen a un buen ajuste entre el ciclo de vida y la gestión de los RR.HH, lo que conduce, a su vez a la efectividad de la organización.

## **Estrategia**

Las tipologías de estrategias competitivas más empleadas clasifican a las organizaciones en cuatro tipos: defensivas, explotadoras, analizadoras y reactivas, es decir según la velocidad con que las empresas se adaptan a los cambios en el entorno modificando sus productos y mercados.

De acuerdo con la teoría del comportamiento, el éxito en la aplicación de una estrategia concreta depende fundamentalmente del comportamiento de los empleados.

Una estrategia organizativa determinada requiere una serie de comportamientos para tener éxito y las organizaciones pueden utilizar las prácticas de RR.HH para recompensar y controlar el comportamiento de sus empleados. Puesto que el comportamiento es función de las capacidades y la motivación, la organización deberá establecer aquellas prácticas que motiven comportamientos consistentes con la estrategia.

## **Gestión de Recursos Humanos y el Contexto Externo**

Las principales variables externas que pueden condicionar las políticas y prácticas de gestión de los RR.HH empleadas por las organizaciones son:

### **Entorno legal, social y político**

La influencia de los factores legales, sociales y políticos es particularmente compleja de las empresas multinacionales, que deben enfrentarse a preocupaciones legales adicionales, cuando expanden sus operaciones a otros países.

Además, también se debe tener en cuenta la influencia de las leyes de inmigración y las políticas de los distintos países en el caso de la gestión del personal expatriado.



### **Influencia de los sindicatos**

La influencia de los sindicatos en el establecimiento de las políticas salariales y otras prácticas relacionadas con los recursos humanos como la seguridad en el empleo, prestaciones o beneficios sociales y condiciones de trabajo.

### **Condiciones del mercado laboral**

Condiciones del mercado laboral tales como nivel de desempeño, diversidad de la fuerza de trabajo y estructura del mercado laboral.

### **Características del sector**

Un análisis completo de la influencia de los factores sectoriales en la gestión de los RR.HH, debería considerar las diferencias que pueden existir en dicha gestión en función de su grado de dinamicidad, regulación, carácter público o privado, entre otros aspectos. Las diferencias entre los sectores industriales y de servicios son las siguientes.

En primer lugar los servicios son intangibles, lo que dificulta la evaluación de la calidad del servicio, en segundo lugar los servicios la producción y el consumo son simultáneos, finalmente en el caso de los servicios el cliente y el empleado colaboran en los procesos de producción y distribución del servicio.

En resumen en el sector de servicios las organizaciones suelen emplear con mayor frecuencia a los clientes como fuente de información en las evaluaciones de rendimiento.

Las diferencias entre las actividades de fabricación y de servicios también influyen en otros aspectos de los sistemas de gestión de RR.HH como por ejemplo reclutamiento y selección, formación, compensación, uso de trabajadores temporales y el desarrollo y mantenimiento de culturas y climas organizativos adecuados.

### **Cultura Nacional**





La globalización de los mercados y el desarrollo de las empresas multinacionales ha incrementado el análisis y documentación de las diferencias existentes entre países en cuanto a la forma de gestionar los RR.HH. Dado que los países generalmente tiene culturas únicas, (es decir valores, normas y costumbres), se suele suponer que las empresas multinacionales deberán conocer las culturas de las regiones en las que operan para gestionar de forma eficaz sus recursos humanos.

No obstante, las diferencias pueden ser también resultados de diferencias en los sistemas políticos y económicos, leyes y regulaciones, sistemas de relaciones industriales y condiciones del mercado laboral.

### **2.2.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las Empresas Modernas se desarrollan en un Entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado.

Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las Empresas , las cuales está obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia , eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización ya que a través de él es que se pueden implementar , reacomodar , adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica , incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; y es esta ultima precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las Organizaciones que aspiren a un posicionamiento de elite dentro del mercado territorial, nacional o internacional .

Por eso es importante Gestionar la Innovación, para obtener los impactos positivos deseados, partiendo de la idea de que es el hombre el único que las puede generar y desarrollar.

La conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado.



Para aplicar con éxito la Gestión del Talento Humano en aras de la Innovación Tecnológica en la Empresa debemos transitar por diferentes etapas que nos llevan a obtener un impacto en el destino deseado, éstas son:

1. Diagnosticar la composición del talento que tenemos en nuestras Empresas.
2. Identificar el talento que se requiere para cada Área Estructural o Funcional de la Empresa, así como para cada puesto de trabajo.
3. Ubicar el Talento en correspondencia con los requerimientos para que generen impactos.
4. Estimular el desarrollo y la retención del talento
5. Reclutamiento y selección de nuevos talentos.

Importante destacar que estas etapas se interrelacionan entre si, ya que fluyen como un Sistema integrador donde ninguna por si solo genera impactos, convirtiéndose en un ciclo que se repite constantemente.

En cada una de estas etapas hay que desarrollar una serie de actividades que le van dando salida a los objetivos de cada una de ellas y juntas van conformando la Gestión del Talento Humano en nuestras Organizaciones.

## Etapa 1

- Objetivo
- Diagnosticar la composición del talento que tenemos en nuestras Empresas.
- Actividades.
- Realizar una descripción del talento Humano presente en cada uno de lo
- Trabajadores de la Organización, teniendo en cuenta las variables siguientes:
- Datos de Identificación
- Datos Familiares
- Puesto Actual
- Formación
- Historia Profesional
- Estudios de Post Grado
- Categoría Científica.
- Conocimientos Complementarios
- Habilidades desarrolladas
- Capacidades
- Nivel motivacional
- Actitud ante el trabajo
- Preferencias laborales
- Expectativas de desarrollo profesional.
- Identificar los valores que posee cada trabajador



## Etapa II

- Objetivo
- Identificar el talento que se requiere para cada puesto de trabajo.
- Actividades.
- Diseñar los Puestos de Trabajo.
- Definir las competencias laborales.

## Etapa III

- Objetivo
- Organizar el Talento que posee cada persona en correspondencia con los que se necesitan para ocupar el puesto.
- Actividades.
- Recopilar la Información de las etapas anteriores.
- Realizar un trabajo de equipo caracterizado por un minucioso análisis con el objetivo de ubicar el talento donde verdaderamente genere impactos.

## Etapa IV

- Objetivo
- Estimular el desarrollo y la permanencia del Talento Humano.
- Actividades
- Retomar las informaciones obtenidas en la primera Etapa.
- Elaborar un Plan de Capacitación que responda a las necesidades de los Trabajadores y de la Organización.
- Diseñar Sistemas de Pago que potencien el talento de las personas.
- Aplicar la Estimulación Moral a los trabajadores destacados por su labor.
- Realizar estudios de Clima laboral en la Organización y potenciar los indicadores que presenten dificultades.
- Crear condiciones de trabajo adecuadas.

## Etapa V

- Objetivo
- Seleccionar a las personas que posean el talento adecuado para desempeñarse en la Organización.
- Actividades
- Reclutar al personal con el talento adecuado.
- Seleccionar al personal idóneo, para ello es importante tener en cuenta que la debemos hacer en base a las competencias del puesto en cuestión y por lo tanto las técnicas a utilizar tiene que estar dirigidas en ese sentido, por que de lo



contrario no respondería al sistema que queremos implementar y nos traería al fracaso.

## 2.2.4 PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.

Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno.

A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.



## 2.3 EL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA ORGANIZACIÓN.

### Capital Humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas 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 efectivo.

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.

## 2.4 CAPACITACION Y MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO

La motivación representa *“aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”*.<sup>5</sup>

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo).

Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

### Un modelo de expectativas del proceso de motivación.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus

<sup>5</sup> Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 152



necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientas motivado, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona.
- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

## ¿Qué quieren las personas?

### Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

**Las necesidades fisiológicas.-** El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

**Las necesidades de seguridad.-** Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.



**Las necesidades sociales.**- Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad

**Las necesidades de estima.**- A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

- Las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento;
- Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

**Necesidades de autorrealización.**- Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

### **Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos**

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única



manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

**Higiénicos y motivadores.** -Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos.

Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona. Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados.

Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito.

## **Capacitación del Talento Humano**

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano





con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

#### Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización.

#### **Objetivos de capacitación y desarrollo**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

#### **Los principales objetivos de la capacitación son:**

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.



**El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.**

- 1- Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- 2- Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- 3- Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.
- 4- Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

**Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.**

**Beneficios de la capacitación de los empleados**

**Como beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas



- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

#### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:**

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

## **2.5 LIDERAZGO EN LOS RECURSOS HUMANOS**

Para una persona que dirige una empresa, oficina o departamento de Recursos Humanos, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobre todo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de



decisiones, el liderazgo se define como *“un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización”*.<sup>6</sup>

Esto requiere, indudablemente, conocer ciertas normas que por simples son las más necesarias:

**A. Concepción de dirigir y ser dirigido.-** Todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. Por ello siempre hará falta buscar un buen líder.

Esto no es de ahora; el hombre desde los tiempos inmemoriales, ha sido guiado por un hombre llamado líder que reunía las cualidades de confianza y capacidad. De aquí que la mayoría de los grupos humanos jamás pueden desligarse del que los dirige porque se sienten desamparados sin su liderazgo o apoyo.

¿Qué es lo que hace de una persona el líder preferido? Diríamos que involucra un conjunto de características, desde su personalidad, hasta su bondad y carisma que lo convierten en admirado, querido y obedecido.

Por este motivo, hoy en día, se practica la preparación de los líderes, especialmente para gerenciar las empresas, con las cualidades que los lleve al éxito deseado.

**B. Concepción del Líder para ubicarse convenientemente.-** Existe muchas definiciones sobre este aspecto. Podríamos aceptar que: “Líder es todo persona que, gracias a su personalidad, dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus demás miembros.”

En consecuencia un verdadero líder será considerado como tal cuando:

- a. Sea capaz de dirigir un grupo social; y
- b. Cuente con la participación espontánea de su grupo.

La mayoría de los gerentes, jefes o presidentes de directorio solamente dirigen pero no son líderes porque jamás obtienen la participación de su grupo y si lo logran a presión pierden el respeto y las consideraciones, especialmente fuera de la empresa en que trabajan.

<sup>6</sup> Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 468



Pero puede ocurrir que los líderes sean simplemente eso y no sepan dirigir. Esto también resulta delicado. Diríamos que sólo son líderes virtuales hasta convertirse en líderes reales en el momento en que sean capaces de dirigir.

Finalmente diríamos que ser líder a veces resulta un estímulo y otras una reacción para el grupo. Por eso sabemos que todo depende de la preparación, cualidades innatas o aprendidas para liderar los grupos humanos. En todo caso está el apego y cariño al trabajo que realiza y las personas con quien trata diariamente. Por ello para dirigir personas debemos tener presente:

- En primer lugar vale y prima el EJEMPLO PERSONAL de quien manda y dirige. No puede decirse lo que no se es capaz de cumplir. Tampoco podemos ofrecer y no satisfacer luego. Estos actos desmeritan o disminuyen la confianza y la fe que resulta siendo sumamente peligroso.
- En segundo lugar, tenemos: EL RESPETO AL DERECHO de quienes se dirige. Nada puede ser tan importante que considerar con sumo cuidado los derechos ajenos. Todo abuso trae consigo rebeldía directa e indirecta. Al fin de cuentas resulta contraproducente creerse con poderes suficientes para violar aquello que son sagrados intereses y que corresponde a toda persona que medianamente se respeta así mismo.
- En tercer lugar, ubicamos: Las CONDICIONES SUBJETIVAS como el amor, la comprensión y el entendimiento para quienes se dirige. Nada se puede lograr sino se hace con amor y sinceridad. Si se dirige amando encontraremos amor en el trabajo el mismo que no será una falsa y negativa producción. Con sinceridad lograremos no sólo que nos obedezcan o cumplan lo que se ésta ordenando que se haga. Alcanzaremos mucho más e incluso lo inimaginado que indudablemente coronará nuestras máximas satisfacciones. La comprensión es fuente inagotable de cada vez mejor integración e incentivo a que los demás hagan con emoción social lo que queremos.

El entendimiento es de sabios y que mejor facultad en quién dirige. No se puede avanzar si no se entiende, si propiamente no se emplea la razón dejando discurrir con propiedad. Entender cuando alguien merece ser entendido sin esperar que se lo pidan sino descubriendo la necesidad de este buen propósito. Estos son los elementos esenciales que se deben practicar para una adecuada persuasión a fin de que no resulte una vaga ilusión de lograr que se haga lo que se quiere porque simplemente se desea.



## 2.6 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación en el Café – Restaurant D'Olba, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es entonces responsabilidad de la empresa capacitar a cada nuevo recurso que contratamos.

### La inducción y el entrenamiento del puesto

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aún cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.

**La inducción.** La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. En la inducción incluirá: los valores de la empresa, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera.

Además de estos temas, no esta de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

**Entrenamiento en el puesto.** Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuales van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara que es exactamente lo que se espera de él.

Una herramienta necesaria para proceso antes mencionado es la “descripción del puesto”, la cual debe contener la siguiente información:

- Título del puesto

DIANA ELIZABETH CAMPOVERDE ARCE /2010  
XIMENA DEL ROCIO CUJI GUAPISACA.



- Departamento al que pertenece
- Fecha de elaboración
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.
- Si la persona va a tener funciones de Jefatura, enunciar los puestos que va a tener a su cargo.
- Describir la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía, (organigrama).

## **Adiestramiento**

El adiestramiento nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello aplicaríamos método de los cuatro pasos:

1. Preparar al empleado.
2. Mostrarle al empleado.
3. Ponerle a prueba.
4. Seguirle en la práctica

## **Capacitación y Desarrollo profesional**

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía

Para tomar las decisiones correctas en cuanto a que programas de capacitación requieren nuestros colaboradores, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, debemos realizar previamente las siguientes actividades:

- Elaborar una descripción de todos los puestos de su compañía
- Realizar una “Detección de Necesidades de Capacitación”. Observe como se desempeñan sus empleados, como tratan a los clientes, o simplemente conteste lo siguiente: ¿Qué tendría que tener esta persona para poder ser gerente del área? A través de la observación, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluando su desempeño, podemos formarnos una idea sobre las necesidades de capacitación.
- Determinar cual o cuales cursos – entrenamientos son necesarios para mejorar el



desempeño de su empresa en general y después seleccione que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.

- Establecer los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determinar de que forma recuperará el dinero que invierta (retorno sobre inversión).

### **Determinando la efectividad de la capacitación.**

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida.

Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal.
- Impacto positivo en la productividad de la empresa.
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

Así hemos dado un breve ejemplo de lo que podría ser un plan de capacitación y adiestramiento del personal.





## CAPITULO III

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y el bienestar de toda la población económicamente activa.

Pocas naciones podrían ejemplificar tan bien como el Japón la importancia vital de administrar adecuadamente los recursos humanos disponibles. En 1945, la economía japonesa se encontraba destrozada. Dos ciudades importantes habían sido reducidas literalmente a cenizas. La industria del país había experimentado bombardeos aéreos durante cinco años.

Se redujo la producción agrícola a niveles que hacían milagrosa la sobrevivencia de los parques consumidores japoneses; la banca, el comercio y las industrias extractivas se encontraban en bancarrota. El grupo de islas que componen el País del Sol Naciente no contiene yacimientos minerales, petróleo, grandes ríos, o un manto de tierra vegetal. Pero el Japón contaba con recursos humanos. Diez años después de la derrota, asombraba al mundo con su recuperación. Por tanto, el desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.



*"La productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (producto final)"<sup>7</sup>.* La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad.

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos, y aumentar utilidades. En este proceso, los departamentos de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización, y de manera indirecta al contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

El objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso, porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización. Un departamento de personal no decide que estrategias adoptara una compañía ni exactamente qué actitud guardara la empresa respecto a los empleados, pero si puede influir mucho en ambos aspectos. El objetivo de la administración de recursos humanos también reviste importancia fundamental. En más de un sentido, es muy cierto el dicho que cuando no se avanza, se retrocede; aspirar a mantener estático ya es un retroceso. Una compañía que no logre avances en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo.

*"Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos".<sup>8</sup> Existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:*

**Objetivos Sociales.** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de

---

7

Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 7

<sup>8</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. / Keith Davis, Tercer Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 9



que esas necesidades de demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

**Objetivos de la organización.** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones viene a coincidir con la práctica.

**Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

**Objetivos individuales.** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se

Cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

### 3.3 TÉCNICAS, POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL

#### Técnicas de Recursos Humanos

El uso de grupos para tomar decisiones requiere, por regla general, que lleguemos a un consenso, se logra un consenso cuando todos los miembros pueden afirmar o que están de acuerdo con la decisión o que han tenido la oportunidad de manifestar su posición, pero no han logrado convencer a los demás. La tormenta de ideas, el grupo nominal y la técnica de Delphi han sido propuestas como medios de aminorar muchos de los problemas propios del grupo tradicional de interacción.

- Tormenta de ideas. Con esta técnica se pretende superar las presiones de conformismos en el grupo de interacción que retardan la aparición de



alternativas creativas. Utilizando un proceso generador de ideas que alienta todas las opciones sin impedir la crítica de ellas.

- Técnica del grupo nominal. Esta técnica ayuda a los grupos a generar ideas ya evaluar las soluciones que elijan. Se utiliza durante la etapa de evaluación y selección de soluciones en el proceso de toma de decisiones y sigue el siguiente procedimiento: Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno describe por su cuenta sus ideas referentes al problema, luego cada miembro expone su idea para que después sea evaluada. La decisión final se toma a partir de la idea que logra la clasificación global más alta.
- Técnica Delphi (Delfos). Esta técnica es lenta y aísla a los integrantes de la influencia de otros. Se asemeja a la del grupo nominal, sus ideas son escritas en cuestionarios de forma anónima, y se recopilan, transcriben y reproducen en una oficina central, luego cada miembro recibe una copia de los resultados y se pide la solución a los miembros.

### **Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los siguientes aspectos.

- a) Políticas de provisión de recursos humanos
  - √ Donde reclutar (fuentes externas o internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.
  - √ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
  - √ Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.
- b) Políticas de aplicación de recursos humanos
  - √ Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del



conjunto de cargos de la organización.

√ Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

√ Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos

√ Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

√ Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

√ Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

√ Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

√ Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos

√ Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

√ Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

√ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

e) Políticas de control de recursos humanos

√ Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.



√ Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rigen las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización

Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

## Normas de Recursos Humanos

Una norma *“es una actitud, una opinión, un sentimiento o una acción compartida por dos o más personas, que guían su conducta”*.<sup>9</sup>

Los expertos sostienen que las normas se desarrollan de una manera informal a medida que el grupo de la organización determina que es ser eficaz. Por lo general, las normas se desarrollan de acuerdo con diversas combinaciones de las cuatro modalidades siguientes:

- Manifestaciones explícitas de los supervisores o compañeros de trabajo. Por ejemplo el líder del grupo establece normas explícitas sobre no consumir bebidas alcohólicas durante el almuerzo.
- Acontecimientos críticos en la historia del grupo. Por ejemplo, un nuevo miembro clave puede haber decidido trabajar en otra parte porque un miembro del grupo había hecho excesiva crítica negativa de la organización.

---

9

Comportamiento de las Organizaciones, Robert kreitner/ Angelo Kinicki, Tercera Edición, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U/Irwin, 1997, pág. 263



- Primacía. La primera pauta de conducta que surge en un grupo es la que normalmente fija las expectativas del grupo. Si la primera reunión del grupo se caracteriza por una interacción muy formal entre supervisores y subordinados, en tal caso el grupo esperará que las reuniones futuras se desarrollen de la misma manera.
- Conductas que representan un remanente de situaciones pasadas. Este remanente de conductas individuales en situaciones pasadas puede aumentar la predictibilidad de las conductas de los miembros del grupo en nuevos escenarios y facilitar el cumplimiento de las tareas.

Los miembros del grupo tienden a hacer cumplir las normas si:

- 5 Ayudan a la supervivencia del grupo o de la organización
- 6 Aclaran o simplifican las expectativas conductuales
- 7 Ayudan a los individuos a evitar situaciones difíciles
- 8 Aclaran los valores esenciales del grupo o de la organización y / o su identidad exclusiva.

### **Procedimientos de Recursos Humanos**

La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión.

- **Fundamentos y desafíos.** El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organice de manera adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en que operan las organizaciones: la economía, las alternativas del mercado y las disposiciones oficiales, etc..
- **Planeación y Selección.** Una de las principales actividades de la administración de personal es la de tener una base de datos con información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras aéreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, e inclusive para encontrar formulas para que los puestos se hagan más productivos y satisfactorios. Los cálculos sobre las futuras necesidades de



recursos humanos permiten al departamento de personal participar de manera activa en el reclutamiento y selección de personal.

- **Desarrollo y evaluación.** Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se le asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Merced a una sólida base de información sobre recursos humanos, los especialistas en personal pueden ayudar a determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional y consecuentemente llenar muchas vacantes mediante promociones internas, en vez de recurrir a contrataciones externas. La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros, y ello conduce también a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica. Esas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador, y sirven como guía tanto para el empleado, quien deseara saber cómo se juzga su trabajo, como para el departamento de personal, que puede identificar así puntos de desempeño que conviene mejorar.
- **Compensaciones.** Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando estas son muy bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva. Por otra parte, mantienen sus programas de seguridad y salud los departamentos de personal no solo garantizan un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por entidades como el Seguro Social, Inspectoría del Trabajo.
- **Servicios al personal.** Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con puesto, con la debida asesoría y normas disciplinarias. Los departamentos de personal participan en forma creciente en los esfuerzos planeados para mejorar la calidad de las condiciones laborales. Sus esfuerzos se ha traducido en más altos niveles de productividad.
- **Relaciones con el sindicato.** En las empresas que tiene sindicatos los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.





- **Perspectiva general de la administración de personal.** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño, por lo cual se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelanta investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

### 3.4 EL COMPORTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

*“El Comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el flujo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las empresas a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas”.*<sup>10</sup>

Por lo que podríamos decir que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa.

Más allá de averiguar por qué se comportan en determinada manera lo empleados en la empresa, se encuentra el deseo de poder predecir lo que hará la gente. El estudio del comportamiento organizacional ayuda a afinar la habilidad de predicción de la conducta y aplicarla para hacer más eficiente a las empresas. Poseer buenas “habilidades en el trato con la gente”, que incluye la capacidad de entender a los empleados y servirse de ese conocimiento para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y, por lo mismo, se construye a partir de las aportaciones hechas por varias de estas últimas. Las aéreas predominantes son psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política.

#### **Psicología**

*“La psicología es la ciencia que mide, explica y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales”.*<sup>11</sup> Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Los que ha hecho aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional y siguen haciéndolas son los teóricos del aprendizaje,

---

<sup>10</sup> Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Stephen P. Robbins, Tercera Edición / Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987, pág. 6

<sup>11</sup> Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Stephen P. Robbins, Tercera Edición / Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987, pág. 8



los teóricos de personalidad, los psicólogos orientadores y, sobre todo, los psicólogos organizacionales.

Sus contribuciones comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la medición de actitudes.

### **Sociología**

La sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes, es decir analiza el comportamiento colectivo en las empresas, sobre todo en las formales y complejas.

Las áreas de comportamiento organizacional que han recibido contribuciones son:

Dinámica de grupos, proceso de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, poder y conflicto.

### **Psicología social**

Examina la conducta interpersonal, procura explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo.

Una de las áreas centrales que es objeto de muchas investigaciones por parte de los psicólogos sociales es el cambio: cómo realizarlo y superar las barreras que se oponen a su aceptación.

Así mismo, hay psicólogos que están haciendo notables contribuciones a la medición, comprensión, y cambio de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

### **Antropología**

Los antropólogos estudian las sociedades, sobre todo las primitivas para conocer mejor al hombre y sus actividades. Por ejemplo saber que nuestra conducta depende de la cultura es un ejemplo impresionante de las aportaciones de los antropólogos han hecho al comportamiento organizacional.

Las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan a la forma en que la gente actúa y explican, en gran medida, las discrepancias de conducta que se observan.



Nuestros sistemas de valores individuales (es decir, nuestras prioridades y sentido del bien y del mal) repercutirán en nuestras actitudes y comportamientos en el trabajo.

### **Ciencia política**

Las aportaciones de los politólogos son útiles para comprender el comportamiento en las empresas. Los politólogos estudian la conducta de los individuos y grupos en un ambiente político.

Los temas que les interesa son la estructuración del conflicto, la asignación de poder y como la gente manipula el poder para buscar su propio interés.

El ser humano es muy complejo. Y como los hombres no son iguales, hay pocas posibilidades de hacer generalizaciones sencillas, precisas y absolutas.

Dos personas actuarán en forma muy distinta al encontrarse en la misma situación e incluso la conducta de un individuo cambia mucho según las circunstancias.

## **3.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

### **3.5.1 ¿QUE ES RECLUTAMIENTO?**

*“Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo”.*<sup>12</sup>

### **3.5.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO**

Las organizaciones tienen dos posibilidades al adquirir activo humano, pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad, o pueden ir al mercado y contratar a alguien.

#### **Reclutamiento Interno**

Para que pueda existir reclutamiento interno deben cumplirse ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las organizaciones están dispuestas a realizar:

Colocar avisos de empleo en cartelera u otros medios internos

Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes

---

<sup>12</sup> Selección por Competencias. Martha Alles. Tercera Edición, Ediciones Granica S.A., 2008, pág. 101



## Planificar reemplazos y sucesiones

El reclutamiento interno tiene una serie de ventajas y desventajas

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- a) Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- b) Puede generar conflicto de interés.
- c) Puede al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- d) Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- e) Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.
- f) Evita la renovación que la gente nueva aporta.

## Reclutamiento Externo de personal

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:



- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

1. Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal.

Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
4. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.
5. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.



## **Promoción Interna**

### **Ventajas**

- Crea vacantes a niveles inferiores, más fáciles de cubrir
- Economiza tiempo y dinero
- Levanta la moral de los empleados
- Revela talentos escondidos
- Desventajas
- Los gerentes sienten que ya no pueden escoger a los que quieren
- Los gerentes se resienten con los empleados que buscan puestos fuera de sus departamentos
- Se puede perder el tiempo esperando el reemplazo.

### **Información verbal o “de boca en boca”**

#### **Ventajas**

- Es económica y rápida
- Las bonificaciones, cuando existen, levantan la moral de los empleados

#### **Desventajas**

- Se presta a acusaciones de discriminación o favoritismo si no se usa junto con otras fuentes.

### **Base de datos propia de la organización.**

#### **Ventajas**

- Bajo costo
- Muestran una buena imagen institucional
- Poseen rapidez para cubrir vacantes



## **Desventajas**

- Con sistema manual se puede utilizar mucho tiempo
- Instalar un sistema computarizado puede ser costoso
- Las anotaciones deficientes del primer entrevistador pueden distorsionar la idoneidad de un aspirante

### **3.5.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO**

#### **Anuncios en periódicos o revistas**

##### **Ventajas**

- Llegan a una vasta audiencia
- Los anuncios en revistas pueden enfocarse a categorías ocupacionales específicas.

##### **Desventajas**

- Pueden resultar muy costosos
- No es conveniente la publicación de avisos ciegos. En los casos que no se pueda dar publicidad el nombre de la organización, será conveniente recurrir a un consultor externo.
- Puede demorar la cobertura

#### **Agencias de empleo y otras consultoras**

##### **Ventajas**

- Tienen acceso a grandes bases de datos del mercado de trabajo
- Pueden ayudar a ocupar rápidamente un cargo



### **Desventajas**

- Pueden resultar demasiado costosas
- Pueden mandar aspirantes mal calificados si las firmas no son serias

### **Bases de datos digitales (Web) - Sitio laboral en Internet**

#### **Ventajas**

- Son más económicos y rápidos que la publicación de anuncios en periódicos o revistas especializadas
- Llegan a una audiencia cada vez más vasta (en crecimiento)

#### **Desventajas**

- La solicitud solo llega a aquellos que posean Internet, pero esto mismo puede ser positivo según la búsqueda que se realice

### **Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas**

#### **Ventajas**

- Bajo costo
- Muestran una buena imagen institucional

#### **Desventajas**

- Un sistema mal controlado puede dar como resultado la pérdida de aspirantes
- Entrevistar aspirantes espontáneos y contestar llamadas telefónicas pueden incrementar el trabajo normal de los entrevistadores

### **Reclutamiento universitario o realizado entre potenciales aspirantes de una o varias universidades**

#### **Ventajas**





- Proporciona la oportunidad de estructurar y desarrollar la organización con buen perfil de personas
- Otorga la oportunidad de escoger a los estudiantes más brillantes.

### **Desventajas**

- Es costoso, en especial para aquellas organizaciones que no estén localizadas en las cercanías de universidades y que deban desplazar a sus entrevistadores
- Requieren muchas horas de trabajo
- Hay que evaluar el potencial, en lugar de la experiencia concreta del trabajo

### **Ferias de empleos**

#### **Ventajas**

- Se pueden cubrir muchas vacantes en un corto tiempo
- Otorgan la oportunidad de relacionarse con otros entrevistadores

#### **Desventajas**

- Son costosas
- Generalmente hay que trabajar durante un fin de semana. Puede ser fatigante para los entrevistadores
- Poco frecuentes en muchos países

### **Agencias oficiales de empleo**

#### **Ventajas**

- No tienen costo
- Pueden ofrecer muchos aspirantes
- Pueden ayudar a cubrir rápidamente las vacantes



### **Desventajas**

- Pueden enviar aspirantes no idóneos
- Pueden objetar las razones de un rechazo

### **Reclutamiento por correo directo**

#### **Ventajas**

- Es una forma personalizada de reclutamiento, por lo cual no aplica en todas las ocasiones
- Es selectivo

#### **Desventajas**

- Consume mucho tiempo
- Es costoso

### **Radio y televisión**

#### **Ventajas**

- Llegan a una vasta audiencia
- Pueden ayudar a ocupar vacantes rápidamente

#### **Desventajas**

- Son costosos

### **Consultoras especializadas**

#### **Ventajas**

- Resuelven búsquedas confidenciales



- Resuelven búsquedas que excedan el nivel del responsable de Recursos Humanos
- Actúan frente a temas complejos que requieran un especialista
- Tienen una visión imparcial, disminuye costos fijos

### Desventajas

- Son, en general, de alto costo

## 3.6 SELECCIÓN DE PERSONAL

**3.6.1 CONCEPTO** *“La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”.*<sup>13</sup>

### Selección por competencias

La selección por competencias se basa en una serie de factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. Selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.

Para referirnos al tema de talento y competencias tomaremos algunos conceptos de desarrollo de talento humano basado en competencias.

**Competencias:** *“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*<sup>14</sup>

**Talento:** *“Dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”*<sup>15</sup>

En la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

---

<sup>13</sup> Selección por Competencias. Martha Alles. Tercera Edición, Ediciones Granica S.A., 2008, pág. 103

<sup>14</sup> Selección por competencias / Martha Alles, Tercera Edición, Granica S.A, 2008, pág. 20

<sup>15</sup> Diccionario de la Lengua Española / Real Academia Española, Madrid, 1970  
DIANA ELIZABETH CAMPOVERDE ARCE /2010  
XIMENA DEL ROCIO CUJI GUAPISACA.



Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesario se debe, primero, entender qué se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico o un auditor, aunque en cada caso se deberá definir cuáles son las competencias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

Por otra parte, si bien el talento está formado por competencias (competencias conductuales), los conocimientos son necesarios e imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir.

Por último, y quizá sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que quienes tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito solo se están motivados.

En síntesis podríamos decir que hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por si misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña.

*“La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridos; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aun no alcanza, se debe considerar la motivación”<sup>16</sup>*

### 3.6.2 TÉCNICAS DE SELECCION

#### 1º) Entrevista de selección

La entrevista *“es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar”*.<sup>17</sup>

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

**1- La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.

---

16 Selección por Competencias. Martha Alles. Tercera Edición, Ediciones Granica S.A., 2008, pág. 93

17 Selección por Competencias. Martha Alles. Tercera Edición, Ediciones Granica S.A., 2008, pág. 234



**2- El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.

**3- El canal:** en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.

**4- El instrumento para descifrar:** los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.

**5- El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

### **Etapas de la entrevista de la selección**

**a) Preparación:** Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: • Los objetivos específicos de la entrevista; • El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y • La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

**b) Ambiente:** puede ser de dos tipos. • Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin; • Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

**c) Desarrollo de la entrevista:** es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

• La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo.

Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

• La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrente los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo.

No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.



**d) Terminación de la entrevista:** Para su terminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

**e) Evaluación del candidato:** A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

### 2º) Pruebas de conocimiento de capacidad

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

1- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- **Orales:** preguntas y respuestas verbales;
- **Escritas:** preguntas y respuestas escritas;

- **De realización:** ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

2- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

3- En cuanto a la manera como se elaboran:

- **Tradicionales:** disertativo, expositivo;
- **Objetivas:** mediante pruebas objetivas;
- **Mixtas**

### 3º) Pruebas sicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de



personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

#### 4º) Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

#### 5º) Técnicas de simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### 3.6.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Álvaro de Ansorena Cao, el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda *“simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las aéreas que la componen. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados”*.<sup>18</sup>

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finaliza con el proceso de admisión del candidato. Los 20 pasos más relevantes para el proceso de selección son:

- **Necesidad para cubrir una posición y decisión de hacerlo.** Depende de la línea
- **Solicitud de empleado o solicitud de personal.** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

---

18 / Quince Pasos para la selección de personal con éxito, Aserena Cao, Álvaro, Paidós, Segunda Edición, Paidós, Barcelona, 1996, pág. 65



- **Revisión del descriptivo del puesto.** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de ese documento, revisando con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
- **Recolectar información sobre el perfil del puesto.** Se debe realizar también un análisis del cargo a cubrir.
- **Análisis del personal que integra hoy la organización.** Con el fin de saber si existe algún posible candidato interno para la posición
- **Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.** Para reclutamiento interno se puede implementar un job posting o autopostulación.
- **Definición de fuentes de reclutamiento externo.** (Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
- **Recepción de candidaturas o postulaciones**
- **Primera revisión de antecedentes.** Implica lectura de curriculum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet. Objetivos: descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sean factible aplicar en esta instancia, lo cual dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: Preguntas realizadas de manera on line o de otra forma, previamente al proceso de selección propiamente dicho, referidas a conocimientos y otros aspectos. También administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.
- **Entrevistas (una sola o varias rondas).** Lo usual son dos rondas de entrevistas, cuyos objetivos de las entrevistas son: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
- **Entrevistas específicas y psicológicas.** Se realizaran todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar.

Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales.





Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias.

- **Formación de candidaturas.** El análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
- **Confección de informes sobre finalistas.** La información debe ser completa y, al mismo tiempo debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
- **Presentación de finalistas al cliente interno.** El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.
- **Selección del finalista por parte del cliente interno.** Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.
- **Negociación de la oferta de empleo.** Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos, fijando las políticas al respecto. La negociación relacionada con temas de Recursos Humanos es la única que la persona va a discutir su sueldo, o una promoción, o situaciones similares, no puede delegar estas cuestiones en otro.
- **Presentación de la oferta por escrito.** Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles, como son: 1) Acordar con el interesado las condiciones de contratación, 2) Presentar un escrito donde se detalle la oferta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades. 3) La oferta debe estar firmada por una persona autorizada. 4) Debe ser aceptada y firmada por el ingresante.
- **Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.** Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.



- **Proceso de admisión.** En esta etapa final del proceso de selección de un nuevo integrante de la organización, se deben cubrir ciertos aspectos formales de la relación, tales como: formulario o ficha de ingreso, pruebas o exámenes médicos, pedido de antecedentes bancarios, etc.
- **Inducción.** Este es el proceso final y tiende a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas, y su unidad de trabajo.

Las empresas recurren a diferentes métodos, tales como: una carpeta, un curso, un video, un CD, una sección en la Intranet de la empresa.

### 3.8 Evaluación de resultados de la Selección

En un proceso de selección existen numerosas instancias donde se evalúan competencias, personalidad, potencial y conocimientos.

Existen diferentes tipos de evaluaciones específicas:

- La entrevista BEI (Behavioral Event Interview)
- Evaluaciones psicológicas
- Assessment Center Method (ACM)

#### **Entrevista BEI (Behavioral Event Interview) o por incidentes críticos**

La BEI (conocida también como Entrevista por Eventos Conductuales o Entrevista por Incidentes Críticos) es una entrevista específica para evaluar competencias.

Por su extensión y costo no es muy utilizada en selección. La entrevista BEI no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias. Los pasos de una entrevista BEI son cinco:

2. Introducción y exploración
3. Responsabilidades en el trabajo actual
4. Eventos conductuales
5. Características para desempeñarse en el puesto actual
6. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista

#### **Paso 1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo**

El propósito principal es establecer un sentido de confianza mutua y buena voluntad entre entrevistador y entrevistado. En consecuencia los objetivos específicos son:

1. Relajar al entrevistado. Presentarse amablemente
2. Motivar a que el entrevistado participe. Hay que explicar al empleado que se le formularan algunas preguntas sobre cómo se desempeña en su puesto actual, y se le solicitara que describa algunas de las situaciones más importantes que haya enfrentado en sus tareas y que hizo en cada oportunidad.



3. Sobre su carrera profesional. Las preguntas específicas se centran en la educación, los puestos importantes antes del puesto actual y las responsabilidades más relevantes que ha asumido.
4. Hacer hincapié en la confidencialidad de las respuestas. Explicar cómo se utilizara la información y quienes serán informados de los resultados.
5. Pedir permiso para grabar. Confirmar una vez más de la confidencialidad de lo que se exprese.

### **Paso 2. Responsabilidad en su trabajo actual**

El objetivo de este paso será lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes, es decir indagar sobre la posición actual del entrevistado. Ejemplos de preguntas:

- Cuál es el título de su puesto actual?
- A quien reporta usted?
- Cuáles son sus tareas y responsabilidades más importantes?

### **Paso 3. Eventos conductuales**

El entrevistado debe describir detalladamente las situaciones que hayan elegido como importantes o críticas de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de pobre actuación.

Esta etapa es el corazón de la entrevista / evaluación, recomendada dividir en dos:

- Preguntar sobre incidentes críticos sobresalientes (positivos y negativos) en su trayectoria laboral
- Preparar preguntas focalizadas acerca de las competencias a evaluar.

El objetivo central de la BEI es hacer que el entrevistado describa en detalle al menos cuatro y preferentemente seis historias completas de situaciones críticas.

### **Paso 4. Características para desempeñarse en el puesto actual**

Este paso tiene dos objetivos:

- Obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron o situaciones adicionales sobre temas ya revelados.
- Hacer sentir al entrevistado que se lo valora al solicitar su opinión.

La propuesta es solicitar al entrevistado que describa lo que una persona necesitaría para desempeñarse eficientemente en el puesto que el ocupa en ese momento.



Podría diseñarse este pasó con preguntas en relación con el puesto que la persona ocupara o para el cual es evaluado, es decir incentivar al entrevistado para que en su opinión describa como debería ser la persona que ocupa su puesto.

### **Paso 5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista**

Se recomienda cerrar la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo y la información suministrada y se solicita al entrevistado que brinde su opinión sobre la entrevista.

En todos los casos lo que se debe obtener son comportamientos, que luego deber ser comparados con los requisitos según la definición de competencias.

### **Evaluaciones psicológicas**

Tienen como propósito evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral. Estas evaluaciones deben ser administradas por profesionales, con experiencia en la aplicación de test con propósitos laborales y pueden administrarse en forma individual o en grupo.

Las evaluaciones psicológicas en un proceso de selección no debieran tener un carácter decisivo sino, por el contrario, ser un elemento de juicio adicional en el conjunto de pruebas y evaluaciones que se realizan durante todo el proceso , con la excepción de aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones que hagan presumir que la persona en cuestión no estará capacitada para un desempeño correcto en el puesto de trabajo.

Las pruebas psicológicas se utilizaran como elemento de contraste de las conclusiones obtenidas en las entrevistas.

Los elementos básicos sobre los cuales debe indagar la evaluación psicológica son de tres tipos:

- Aspectos personales
- Aspectos intelectuales
- Aspectos socio-laborales

Para todos ellos se utilizan herramientas que aportan la psicología bajo el formato de pruebas o test, probados científicamente que permitan analizar al sujeto que se está evaluando desde el punto de vista de sus características de personalidad y como las utiliza.

El nivel intelectual se determina a través de pruebas que miden el nivel de inteligencia, lo más conocidos son: Test de Raven y Dominos.



Para investigar aspectos relacionados con lo social y laboral se pueden utilizar algunas láminas de Test de Phillipson, de tipo tradicional.

### **Assessment Center Method (ACM)**

*“Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo”<sup>19</sup>*

Un Assessment es siempre una práctica grupal situacional

Los casos que conforman la evaluación siempre se relacionan con el puesto de trabajo.

Los Assessment o métodos de casos, consisten, generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda a la persona un paquete de informaciones variadas que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones.

En este método participan: el administrador (sicólogos de profesión), el observador asistente, el observador pasivo, usualmente el cliente interno y los participantes o evaluados

Existe una amplia gama de ejercicios utilizados en Assessment. Algunas de las alternativas más utilizadas son:

- Juegos de negocios
- Discusión en grupos
- Ejercicios de análisis
- Ejercicios de presentación
- Entrevistas simuladas

En un Assessment se observan conocimientos, no la solución en sí del caso, (ejercicio) o problema diseñado. Al finalizar la tarea, cada evaluador prepara un informe escrito sobre los comportamientos observados.

Luego se reúnen para compartir la información, integrarla y hacer una recomendación consensuada sobre cada candidato.

---

<sup>19</sup> Selección por Competencias. Martha Alles. Tercera Edición, Ediciones Granica S.A., 2008, pág. 307



## **Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento**

Una evaluación por conocimientos tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee. Los medios que se pueden utilizar son:

- Exámenes escritos
- Exámenes escritos a libro abierto
- Exámenes escritos domiciliarios
- Entrevistas estructuradas, que consisten en preguntas y respuestas
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos
- Pruebas de conocimientos específicos, por ejemplo la utilización de un software determinado
- Evaluación de idiomas

## **Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes.

De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso y en consecuencia con un costo razonable. Puede ser realizada por el entrevistador.

Las técnicas sobre como preguntar para evaluar competencias requiere, como cualquier otra cosa, practica; luego se incorporan al esquema habitual de preguntas, desterrando las de carácter hipotético como Usted que haría si....., utilizando es su reemplazo otras del tipo Cuénteme que ocurrió cuando.... Se sugiere comenzar con una pregunta abierta, tal como, Cuénteme sobre su historia laboral, una vez que el entrevistador se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto, comenzar con las preguntas específicas para evaluar competencias.

## **Preguntas sugeridas para evaluar competencias**

1. *“Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo*



2. *Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, pensaba que le iba a ir bien? Como resultado finalmente?*
3. *Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo*
4. *Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar imposibles, pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por que, a priori, usted pensaba que era tan difícil.*<sup>20</sup>

El entrevistador cuenta con tres elementos que deberá combinar para el análisis de las respuestas y la evaluación de competencias.

- a) Perfil por competencias. Cada puesto de trabajo requiere una serie de competencias en diferentes grados. Se sugiere elegir las más relevantes en el momento de hacer la selección.
- b) Preguntas por competencias.
- c) Comportamientos observados.

El entrevistador formula preguntas específicas para evaluar competencias. Para ello deberá tener preparada una serie de preguntas relacionadas con las competencias más importantes según el perfil requerido.

En respuesta a esas preguntas el postulante elabora un relato, del cual se extraen los comportamientos. De este modo se puede determinar el grado de la competencia.

### **¿Qué aporta la gestión por competencias en la contratación de profesionales?**

Encontrar personas que trabajen en la organización es fácil, pero encontrar a la persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha de pertenecer a la organización y se integre a su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad es una tarea más complicada. La gestión por competencia ayuda a identificar que personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en el proceso de selección.

---

<sup>20</sup> Diccionario de preguntas. Gestión por competencias, Martha Alles, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Pág. 149

[www.agorasocial.com](http://www.agorasocial.com) /Gestión por competencias



## Un enfoque estratégico

El enfoque tradicional de gestión de personal suponía que el entorno era estable y predecible. La estructura de la organización se podía ampliar pero no cambiaba sustancialmente, de manera que la descripción de los puestos de trabajo y los perfiles para desempeñarlos eran también estables.

En el entorno actual no es posible utilizar aquellas descripciones exhaustivas de los puestos, ya que se modifican con frecuencia. Se crean estructuras organizativas en función de la estrategia corporativa con las dificultades que estos cambios suponen en una organización.

La **gestión por competencias** hace más flexible la dirección de las personas y permite adaptarla a las necesidades de organización de la entidad.

Cuando la organización se plantea contratar a una persona debe preguntarse en primer lugar que objetivo tiene el puesto que va a ocupar, cuál es su misión dentro de la organización.

Las necesidades de contratación se reflejan en el plan estratégico de recursos humanos, es decir, un plan en el que se establece cuántas personas se necesitan, que competencias deben reunir y en qué plazos deben incorporarse.

El plan estratégico de recursos humanos se diseña a partir de los objetivos estratégicos de la organización. Esto nos lleva a hablar de una gestión integrada de personas desde el enfoque de competencias.

### ¿Qué son las competencias?

De una manera muy general diremos que las competencias son:

***“EL RESULTADO DE COMBINAR LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES, ACTITUDES E INTERESES Y LAS MOTIVACIONES DE UN DETERMINADO CONTEXTO.”***

Los puestos que requieren trabajo en equipos multidisciplinares, coordinación de personas o grupos, desempeño de distintas funciones dirigidas a lograr un objetivo, no se pueden describir de una forma clásica, ya que las tareas se modifican frecuentemente.

Las descripciones funcionales son más flexibles y permiten incluir, modificar o eliminar tareas o comportamientos requeridos en distintas situaciones.

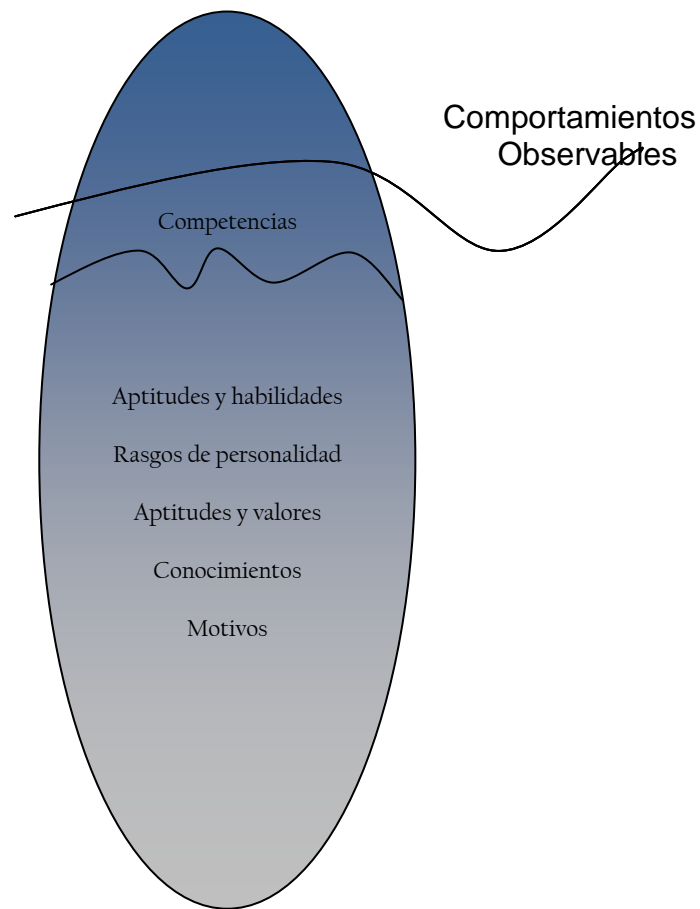




Para desempeñar un puesto de trabajo con éxito la persona debe poseer ciertos conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad.

Sin embargo, la evaluación individual de estas características no demuestra que las personas lo apliquen en su comportamiento.

Aunque se trata de un término muy utilizado, no existe unanimidad en la bibliografía en cuanto al concepto de competencia. Para algunos como Boyatzis (1982) "la competencia es una característica personal subyacente que determina los comportamientos llevados a cabo."

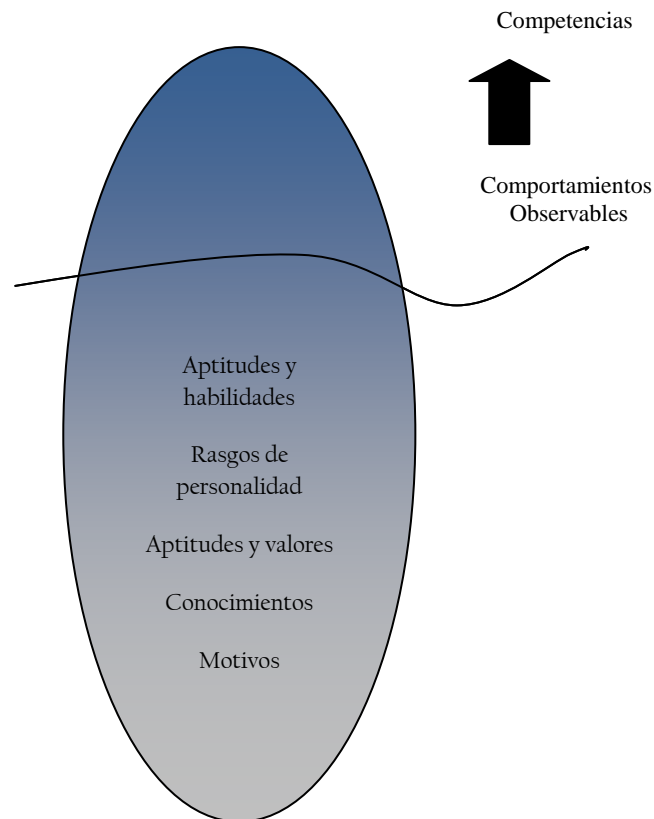


### Concepto de competencias de Boyatzis en el Iceberg

#### Conductual

La concepción de Boyatzis implica que la competencia es una capacidad, un conocimiento o una habilidad que se traduce en un comportamiento.

Otros autores como Pereda y Berrocal (2004) consideran las competencias como un conjunto de conocimientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.



---

Concepto de competencias de Pereda y Berrocal en el Iceberg Conductual

Las competencias son el resultado de combinar los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses y las motivaciones en un determinado contexto.

Las competencias no son conocimientos, habilidades o actitudes aisladas, son comportamientos que integran cinco componentes del desempeño laboral: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes, motivaciones y los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.



La Harvard Business Review creó el término *competence core* (competencias organizacionales) para describir el concepto de management de empresas que poseían profesionales expertos en cada área específica.

Las empresas rápidamente adoptaron este concepto para comunicar lo que mejor hacían y para aprovechar las ventajas competitivas de sus productos.

Las competencias organizacionales incluyen de forma integrada las cualidades y atributos que caracterizan el éxito a través de toda la organización. Estas competencias incluyen encajar con el estilo de gestión de la organización, con el grado de tolerancia, el ritmo y cantidad de trabajo y el ambiente interno (relaciones formales e informales).

Dentro de las competencias de una organización se distinguen dos tipos:

a) **Competencias Genéricas.-**

Son comunes a todas las personas que integran la organización, además tienen un papel más importante a la hora de determinar que tipo de personas encajarán en una organización, independientemente de sus puestos específicos.

**Por ejemplo:** Una persona con experiencia como gerente que está acostumbrada a tomar sola decisiones, puede que no encaje en el rol de gerente de una organización donde todas las decisiones se tomen por consenso.

b) **Competencias específicas.-**

Estas varían según los puestos y se refieren a los comportamientos requeridos para alcanzar el éxito en un determinado rol.

**Ejemplos de competencias organizacionales.**

	<b>Director de Desarrollo, Organización de tutoría</b>	<b>Responsable del programa asociativo en una organización en busca de jóvenes.</b>
<b>Competencias específicas</b>	<p>Desarrollar y mantener relaciones afectivas.</p> <p>Usar innovación y creatividad para crear oportunidades.</p>	<p>Motivar a los participantes con apoyo y dedicación.</p> <p>Demostrar la conciencia de la comunidad y la habilidad de transformar necesidades en servicios.</p>
<b>Competencias genéricas</b>	<p>Centrarse en resultados demostrables en cada aspecto del trabajo.</p> <p>Ser flexible, proactivo, mostrar iniciativa.</p>	<p>Valorar a cada persona, independientemente de las circunstancias y experiencias pasadas.</p> <p>Demostrar conciencia de uno mismo y ser reflexivo.</p>



## CAPITULO IV

### LA EVALUCION DEL DESEMPEÑO

#### 4.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

*“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.<sup>21</sup>*

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

#### 4.2 OBJETIVOS DED LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Además de mejorar el desempeño también se utiliza esta información para determinar las compensaciones.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación.

De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

**Mejorar el desempeño.** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista del personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

---

21

Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Mr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 184



**Políticas de compensación.** Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento.

Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el merito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

**Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

**Necesidades de capacitación y desarrollo.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

**Planeación y desarrollo de la carrera profesional.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

**Imprecisión de la información.** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

**Errores en el diseño del puesto.** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

**Desafíos externos.** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc.

Si estos factores aparecen como resultado de la evolución del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Por norma general el departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Gracias a la uniformidad en el diseño y en la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.



### 4.3 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### **Métodos de evaluación basados en el Desempeño durante el pasado.**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido.

Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

Escalas de puntuación

Listas de verificación

Métodos de selección obligatoria

Métodos de registro de acontecimientos notables

Métodos de evaluación comparativa

Escalas de calificación conductual

Métodos de verificación de campo

Establecimiento de categorías

Estimación de conocimientos y asociaciones

Métodos de puntos comparativos

Método de distribución obligatoria

Método de comparación contra el total





## Escalas de puntuación

Probablemente el método más antiguo y de uso común en la evaluación del desempeño, en el cual el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Como indica la figura 4-1, la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.



Nombre del empleado .....

Departamento.....

Nombre del evaluador.....

Fecha .....

		Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1	Confiabilidad					
2	Iniciativa					
3	Rendimiento					
4	Asistencia					
5	Actitud					
6	Cooperación					
7	Compañerismo					
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
20	Calidad del trabajo					
	TOTALES					

Puntuación Total =



Figura 4- 1 "Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño".<sup>22</sup>

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieran poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.

Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos.

La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

### **Lista de verificación**

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

En este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista *de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales, como muestra la Fig. 4-2. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis.

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores, y su estandarización.

Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos, y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

---

<sup>22</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 191



Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

En el punto 1 de la figura, por ejemplo, no se puede distinguir entre situaciones de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra en contra de la voluntad del empleado.

Nombre del empleado .....

Departamento.....

Nombre del evaluador..... Fecha .....

Valores

Señale aquí

- (6.5) 1. Se queda horas extras si se lo pide .....
- (4.0) 2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo .....
- (3.9) 3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan .....
- (4.3) 4. Planea sus acciones antes de iniciarlas .....
- ••                                      •
- ••                                      •
- (0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez los sigue .....

100 PUNTUACION TOTAL

FIGURA 4-2” Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación de desempeño.”<sup>23</sup>

### Método de selección forzada

23 Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 192



El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado de cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Aprende con rapidez                             | 1. Trabaja con gran empeño                           |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable<br>compañeros | 2. Constituye un buen ejemplo para sus<br>compañeros |
| 3. Con frecuencia llega tarde                      | 3. Se ausenta con frecuencia                         |

Los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

Lo que aun es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

### **Método de registro de acontecimientos críticos**

El método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas –por su carácter positivo o negativo.

Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación.

Este método es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Como es obvio no siempre registran de inmediato los acontecimientos notables. Muchos empiezan registrando los incidentes con gran precisión, pero van permitiendo que decaiga después del nivel de su registro. Poco antes de la evaluación



añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes si se presenta, y es posible que el empleado concluya que el supervisor solo está aportando elementos para la defensa de una opinión subjetiva.

Incluso cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

### **Escalas de calificación conductual**

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medios de desempeño.

En las modernas técnicas de enseñanza del inglés se tiende a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se insiste mucho en la adopción y seguimiento de un método que comparte toda la institución.

Una seria limitación de este método es que los supervisores no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

### **Método de verificación de campo**

A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.



Una variante muy importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.

Generalmente, en estos puestos la comprobación de conocimientos y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana.

Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

### **Métodos de evaluación en grupos**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada, el método de distribución de puntos y comparación por parejas. Aunque un nivel bajo de retroalimentación.

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados.

Hay dos puntos de esencial importancia.

El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos.

La segunda razón para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables.

### **Método de categorización**

Este método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él.



Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

Entre las ventajas se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

### **Método de distribución forzada**

En el método de distribución forzada se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

En la fig. 4-3 se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus diez subordinados. El parámetro utilizado en la figura es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores con cifras en ventas, control de costos, etc.

Al igual que con el método de categorización, las cifras relativas entre los empleados no se especifican, pero con este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados. El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, como se muestra en la fig. 4-4. A este método se le conoce como distribución de puntos. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta.

La ventaja de este método consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.



**Parámetros de clasificación: desempeño global**

10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
T. Gómez	V. Suarez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
M. Rendón	F. Triviño	B. de la Hoz	T. Ricalde	E. Miranda

FIGURA 4-3.” Aplicación del método de distribución forzada a un grupo de diez subordinados”.<sup>24</sup>

Puntos	Empleado
17	T. Gómez
14	V. Suarez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Triviño
10	T. Ricalde
9	E. Miranda
6	B. de la Hoz
4	A. Blanco

FIGURA 4-4. “Método de distribución de puntos”.<sup>25</sup>

**Método de comparación por parejas:** En el método de las comparaciones por parejas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la fig. 4-5 se ilustra un ejemplo de esta técnica.

<sup>24</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 197

<sup>25</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Mr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 197



La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. T. Gómez resulta seleccionado nueve veces es el mejor empleado.

Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia central y excesiva benignidad o severidad ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
• V. Suarez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
• R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
• S. García			4	3	3	3	3	9	3
• M. López				4	4	4	4	9	4
• C. Zapata					6	5	8	9	10
• B. de la Hoz						6	8	9	10
• A. Blanco							8	9	10
• E. Miranda								9	10
• A. Gómez									9
• F. Triviño									7

FIGURA 4-5. " Método de comparación por parejas" .<sup>26</sup>

26 Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Mr. / Keith Davis, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991, pág. 198



## **Métodos de Evaluación basados en el Desempeño a futuro**

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centra en el desempeño venidero mediante evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

Autoevaluaciones

Administración por objetivos

Evaluaciones psicológicas

Método de los centros de evaluación

### **Autoevaluaciones**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea esta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

### **Administración por objetivos**

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a



cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

En la práctica, los programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades. En ocasiones los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras se quedan cortos.

### **Evaluaciones psicológicas**

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño a futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

### **Método de los centros de evaluación**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro, con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar, los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en



forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados los más objetivos posibles.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados psicólogos y otro personal especializado. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos.



## CAPITULO V

### ANALISIS Y VALORACION DE CARGOS

#### 5.1 ANÁLISIS DE CARGOS

##### 5.1.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

*“El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas”.*<sup>27</sup>

##### **Importancia**

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización y la base para cualquier programa de recursos humanos, por las siguientes razones:

Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse; como base para el reclutamiento de personal

Determina el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas; como base para la selección de personal. Suministra el material necesario según el contenido de los programas de capacitación; como base para la capacitación de personal.

Es la base para después, mediante la evaluación de puestos determinar las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado; como base para la administración de salarios.

Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el merito funcional.

Servir de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía para el trabajador para el desempeño de sus funciones.

Suministrar datos relacionados con la higiene y seguridad industrial, en el sentir de minimizar la inseguridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

##### 5.1.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.

---

27 Administración de personal, Gary Dessler, Cuarta Edición, Prentice-Hall Inc., 1991, pág. 87



Ubicar a los empleados en puestos adecuados.

Determinar niveles realistas de desempeño.

Crear planes para capacitación y desarrollo  
Identificar candidatos adecuados a las vacantes.

Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos

Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

Evaluar de manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.

Eliminar requisitos y demandas no indispensables

Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa

### 5.1.3 PASOS PARA EL ANALISI DE CARGOS

Los seis pasos para realizar un análisis del puesto son:

**Paso 1.** Determinar el uso de la información resultante del análisis de puesto. Empezar por identificar el uso que se dará a la información, ya que eso determinara el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.

Existen varios métodos para recabar datos para el análisis del puesto; van desde entrevistas cualitativas a cuestionarios altamente cuantificados.

Algunas técnicas como entrevistar al empleado y preguntarle si sabe cuáles son las características de su trabajo y sus responsabilidades, son recomendables para escribir descripciones del puesto y seleccionar a los empleados para cubrirlo.

El primer paso por lo tanto, es determinar el uso de la información del análisis de puesto y después se podrá decidir cómo obtener la información.

**Paso 2.** Reunir información sobre los antecedentes. Es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto.

Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización.

Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama.



Por último la descripción del puesto con que se cuenta, si existe, puede representar un buen punto a partir del cual se podría prepara una descripción revisada del puesto.

**Paso 3.** Seleccionar las posiciones representativas para analizar.

Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

**Paso 4.** Reunir información del análisis del puesto.

El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto se debe utilizar una o más técnicas de análisis de puestos.

**Paso 5.** Revisar la información con los participantes.

El análisis de puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudara a determinar si esta es correcta, si esta completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

**Paso 6.** Desarrollar una descripción y especificación del puesto.

En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición: es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podrá ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

#### 5.1.4 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS

Los métodos más populares para obtener la información para el análisis del puesto son:





#### 5.1.4.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar. Este método se utiliza por lo regular en conjunción con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo. (El ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo).

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador; es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

#### **Ventajas**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica de cargos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

#### **Desventajas:**

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.



#### 5.1.4.2 CUESTIONARIOS

Pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describen sus deberes y responsabilidades relacionados con su posición es otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto.

Lo que hay que decidir en este caso es; que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas.

Cada empleado recibe una lista de quizá cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo utiliza en la misma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y solo pedir al empleado que “describa las actividades principales de su puesto”

#### Ventajas y desventajas

Un cuestionario es, “*una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados*”<sup>28</sup>, es menos costoso que entrevistar. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso costoso que requiere de mucho tiempo. Por lo tanto los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser sopesados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

#### 5.1.4.3 ENTREVISTA DIRECTA

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que está analizando.

La entrevista de grupo se utiliza cuando un gran número de personas, realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del supervisor asiste a la sesión de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

---

28

Administración de personal, Gary Dessler, Cuarta Edición, Prentice-Hall Inc., 1991, pág. 93



Sea cual fuere la entrevista que se utiliza, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como “evaluaciones de eficiencia”.

### **Ventajas y desventajas**

La entrevista es tal vez el método utilizado más ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas. Además, el entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a luz.

Una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto, así como permitir al entrevistado dar a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia.

El problema principal de esta técnica es la distorsión de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un simple malentendido. Un análisis de puesto con frecuencia se utiliza como el prelude a un cambio en la remuneración determinada para un puesto.

Por lo tanto en ocasiones el personal lo considera como evaluación de desempeño que podría afectar su sueldo. Es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras.

#### **5.1.4.4 MÉTODO MIXTO**

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis, como son:

- Cuestionario y entrevista. Ambos con el ocupante del cargo. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se toma como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista. Ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante



La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis de cargos, personal disponible para la tarea, etc.

## 5.2 VALORACIÓN DE CARGOS

### 5.2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Entendemos por valoración de puestos, *"un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal"*<sup>29</sup>

La importancia de la evaluación de cargos, se localiza principalmente en lo siguiente:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados

Además es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

La empresa, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

Siempre que se aplica correctamente contribuye a reducir el número de reclamos; simplifica las negociaciones de los salarios; facilita la selección de los empleados; sirve de pauta para realizar los traslados y promociones; fija los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea; es útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la elaboración de organigramas.

---

<sup>29</sup> Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa S.A. de C. V. 1986, pág. 40



## 5.2.2 OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

- **La jerarquización apropiada de los puestos**

Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar estos al primero.

Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva. Una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.

- **La jerarquización de los salarios**

La valoración de puestos indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

Una técnica complementaria de la valoración de puestos, la encuesta regional de salarios, ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos, acercando estos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

- **La estructura de salarios y el establecimiento de políticas.**

La línea de salarios, que se construye como resultado de la valoración de puestos, permite conocer en forma tangible si esos ascienden con rapidez, o por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría; si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro, etc.

La valoración de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir, y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre-establecido.

- **La posición de un trabajo nuevo**

Es un sistema empírico, al crearse un nuevo puesto, ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario. Su remuneración se establece sin base técnica, por puras apreciaciones subjetivas.

La valoración de puestos permite en cambio, establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el salario que deben señalar al nuevo puesto.



- **Base para la fijación de salarios absolutos**

Aunque la valoración de puestos no se refiere directamente al salario absoluto, proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar con mayor justicia, como son la habilidad que exige, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

- **Base para el establecimiento de salarios incentivos**

Cuando en los salarios básicos existen injusticias, cualquier sistema que venga a incrementar la retribución de los trabajadores proporcionalmente a su productividad, no hará sino aumentar aquellas, a la manera como una proyección que agranda una figura, hace más apreciables los defectos que en ella apenas eran perceptibles.

- **Ajuste permanente de salarios**

Quizá este sea su beneficio menos aparatoso, pero el más apreciable. Un sistema de valoración de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos se requieran, evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, reunidos, provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

Si los trabajadores intervienen en el plan, se acostumbrarán a considerar la importancia de su trabajo de acuerdo con los datos de la valuación, con lo que disminuirán automáticamente los descontentos con motivo del pago de salarios.

Para que la valuación rinda todo su fruto, es necesario precisar las finalidades concretas a las que se destina, para amoldarla mejor a las mismas.

## **5.2.3 MÉTODOS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS**

### **5.2.3.1 CLASIFICACION DE METODOS**

#### **Método de valuación por puntos**

Este método es el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa. Pero eso mismo hace que existan numerosos planes de valuación por puntos que, si bien coinciden en lo esencial, difieren en modalidades secundarias.



Podemos caracterizarlo diciendo que “*Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman*”<sup>30</sup>

## Determinación de factores

En este aspecto deben distinguirse dos cosas diversas: a) los requisitos que deben llenar esos factores, y b) el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

- **Requisitos que deben llenar los factores:**

**Objetividad.-** Por el concepto mismo de la valuación de puestos, los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos, que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de la persona o personas concretas que se hallen en el.

Así los factores “riesgo del puesto”, “complejidad del puesto”, etc., son propios para la valuación; los factores “lealtad del trabajador”, “cooperación”, “puntualidad”, etc., no son aptos para aquella, porque se refiere al desempeño concreto que tenga la persona que ocupa el puesto.

Los factores que deban escogerse dependen, indudablemente de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa y aun de los tipos de trabajo predominantes.

**Discriminación.-** Esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.

Factores como “costo de la vida”, “cooperación mínima requerida”, etc., por requerirse en todos los puestos, no permiten que algunos de ellos obtengan un grado mayor y un número de puntos también superior en razón a dicho factor.

**Totalidad.-** Esto implica que los factores que se usen en la valuación sean tales, que puedan aplicarse da todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito. Lo anterior nos conduce al problema difícil de si se debe hacerse una sola escala para toda la empresa, o bien varias escalas distintas, una para trabajadores manuales, otra para trabajadores de oficina otra para supervisores, otra para altos ejecutivos, etc.

Cuando los factores varíen mucho de un grupo a otro, es obvio que deben usarse escalas diversas, aunque estas se traten de coordinar, en lo posible, en

---

30 Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa S. A. de C. V. 1986, pág. 56



la gráfica final de salarios. En ocasiones se ha usado de un medio que, con algunas limitaciones, permite reunir dos grupos de puestos que tiene muchos factores comunes y solo difieren en uno o dos, por ejemplo “oficinistas” y “supervisores”.

En este supuesto el factor “responsabilidad en supervisión”, por ejemplo se considera con un primer grado que se define “no ejerce ninguna supervisión”, el segundo grado será: “supervisa el trabajo de una o dos personas” y así sucesivamente. Lo importante en esta técnica no es el número de puntos, sino la relación entre estos, la valuación en estos casos comenzara para los supervisores a partir del segundo caso.

**Necesidad.-** Este criterio implica que el número de factores que debe usarse, no debe ser, ni más del necesario, ni menos del indispensable; o sea, que debe buscarse un número y una articulación de los factores, adecuada a cada tipo de escala.

Son cuatro los factores genéricos: capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, pero algunos o varios de estos será necesario dividirlos en dos o más, por lo que lo más frecuente es que se empleen de 8 a 15 factores.

Citaremos las subdivisiones de Kress, Bengé y Weed, que se usan ampliamente, añadiendo una de tipo estándar.

Factores:	Kress	Benge	Weed	Estándar
Habilidad:	1 Instrucción 2 Experiencia 3 Iniciativa	1 Mental 2 manual	1 Mental 2 Manual	1 Mental 2 Física
Esfuerzo:	4 Físico 5 Mental y / o visual	3 Físico	3 Concentración mental 4 Físico	3 Mental 4 Físico
Responsabilidad:	6 Equipo o procesos 7 Materiales o productos 8 Seguridad de otros	4 Responsabilidad 9 Trabajo de otros 6 En objetos materiales	5 Responsabilidad	5 En personas
Condiciones del trabajo:	10 Condiciones del trabajo 11 Riesgos inevitables	5 Condiciones Físicas del trabajo	6 Condiciones del trabajo	7 Riesgos 8 Molestias





**Diferenciación.-** Los factores no deben superponerse, ni total ni parcialmente, porque de hecho aumentaría la puntuación de aquellos puestos que los tuvieran en alto grado (porque recibirían doble o triple número de puntos por el mismo concepto) y se reduciría el valor de aquellos que los poseen en grado inferior.

Aun cuando esa diferenciación no puede conocerse sino cuando cada factor ha sido definido es evidente que factores tales como “responsabilidad en discreción” y “sigilo”, estarían repitiendo bajo distintas palabras, el mismo factor, con los resultados antes señalados.

La superposición total, es seguramente más difícil que la superposición parcial; esta puede darse, por ejemplo cuando en el factor “conocimientos necesarios” se incluyen aquellos que puedan haberse adquirido en la experiencia, y en el factor “experiencia previa” se valora esa misma experiencia, por falta de cuidado en la definición. Los factores si están bien escogidos, precisan con gran exactitud al puesto y lo diferencian de los demás.

### **Procedimiento para escoger factores**

- Conviene partir de los cuatro genéricos o la clasificación estándar antes mencionada, buscando que factores específicos son requeridos dentro de los puestos de la empresa, pasando de lo general a lo particular.
- Tener una enumeración con base en las descripciones de puestos que se consideren los más apropiados.
- Tener a la vista factores usados en negociaciones similares, y observar si abarcan todos los puestos de la empresa, o, por lo menos los principales en las categorías máxima, media y mínima.
- Debe partirse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se hayan escogido como puestos-tipo.

### **Establecimiento de grados en los factores**

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse. Así por ejemplo, el factor “conocimientos”, puede comprender estos grados en determinada empresa: 1º Saber leer, escribir y contar. 2º Educación secundaria. 4º Bachillerato o carrera corta. 5º Grado universitario.

El número de grados que se fijara a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valorar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente. Es necesario señalar de 4 a 8 grados, no es tampoco necesario que el número de grados sea igual respecto de todos los factores.

### **Definición de factores y sus grados**



La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados, es esencial en el método de puntos.

Ayuda en la definición de factores y grados, lo que se ha llamado “puesto típico”, esto es, “*la mención ejemplificativa de aquellos puestos en los que el factor o el grado se presentan típicamente, con toda claridad y en forma indiscutible*”<sup>31</sup>. Así en un plan el primer grado del factor “instrucción” se definió brevemente como ‘no requiere saber leer y escribir’ y como puesto típico se citó el de peón. En el grado que comprenda “educación” o “grado académico”, podría citarse también el puesto de médico de la empresa, o abogado de la compañía.

### **Ponderación de factores**

*“Es la asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos”*<sup>32</sup>.

Entendemos por “peso” la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje.

**Importancia relativa de un factor.** No se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino de la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características.

**En una empresa.** El peso o importancia que se asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto en otras.

**Expresada en porcentaje.** Como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o “peso”, se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de 100 a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena.

No existe fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión. Existen algunas precauciones y procedimientos que pueden ayudar para que el juicio de los valuadores se ejercite más en esta etapa de la valuación.

Antes de ponderar debemos precisar cuáles van a ser los límites a que va a extenderse la valuación porque de los puestos que comprenda, dependerá la ponderación que hagamos de los factores empleados.

---

31 Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, S.A. de C.V 1986, pág. 61

32 Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, S.A de C.V 1986, pág. 62



Para tener una idea más clara de la extensión y límites de la valuación, y a fin de apreciar correctamente los pesos que se fijen, convendrá leer las descripciones de los puestos-tipo, y ponerse de acuerdo sobre cualquier discrepancia que exista sobre su contenido.

Si se cuenta con un ejemplo de alguna empresa similar a la que se trata de evaluar, será muy útil partir de la ponderación que aquella hay usado, buscando que puntos de contacto y de discrepancia existen entre ambas, a fin de adoptar unos pesos y modificar otros.

Conviene partir de lo genérico a lo específico, es decir: hay que ponderar primero los factores mayores: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, y cuando el peso de estos se encuentre firmemente establecido, subdividirlo en forma conveniente entre los factores menores que cada uno comprenda.

Como reglas prácticas sobre la forma de ponderar, pueden darse las siguientes:

- 1 Realizar primero la ponderación de los cuatro factores genéricos: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Para ello conviene realizar previamente su alineamiento, a base de tarjetas con los nombres y definiciones de estos cuatro factores, registrando el jefe del comité, en una forma especial, el orden de importancia que cada miembro del mismo comité señale a dichos factores. Cuando se hayan ajustado las diferencias, o en último caso promediando las opiniones, se procede, a:
- 2 Fijar “pesos” a cada uno de los factores, de acuerdo con el orden de importancia.
- 3 Cuando se hayan ajustado las diferencias, o promediado las opiniones respecto de los pesos de los cuatro factores genéricos, se procede a ponderar los factores específicos contenidos en cada uno de aquellos, por ejemplo de 40% que hubiere tocado a “habilidad” entre sus factores específicos tales como “conocimiento”, “experiencia” y “criterio”.
- 4 La ponderación resultante se ensayan en la gráfica de salarios con los puestos-tipo, hasta obtener la línea de sueldos
- 5 Antes de establecer un peso, deben oírse las opiniones proposiciones de cada uno de los miembros del comité valuador. En caso de existir discrepancias no unifiquen los criterios, convendrá promediar los pesos que cada uno asigne.
- 6 No debe perderse de vista que se trata de establecer valores relativos, o sea, por comparación con los demás, y que esos pesos toman en cuenta exclusivamente las circunstancias de la empresa.
- 7 Procurar que los pesos queden representados por números enteros y nunca por fraccionarios.



- 8 Cuando se ha acabado de ponderar, y antes de tomar los pesos en firme, conviene observar los resultados que producen en dos o tres puestos, seleccionados entre los puestos-tipo más altos, más bajos e intermedios.
- 9 Es útil revisar la ponderación hecha, algunos días después, o bien por un grupo distinto de evaluadores.

### Asignación de puntos a los grados

Se entiende por punto, *“una unidad sin valor absoluto, y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos”*.<sup>33</sup>

- a) Una unidad sin valor absoluto. No debe pensarse que el punto tenga valor real alguno. Al decir que tal puesto tiene más puntos que otro, queremos decir vale más, y en qué proporción vale más.
  - b) Arbitrariamente elegido. El número de puntos que se asignen a cada factor, y el que corresponda a cada puesto, pueden variar de una empresa a otra.
  - c) Para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. El fin de los puntos, es el mismo que el de los pesos, sólo que permiten dar el distinto valor de cada grado y, por ser en número más grande, permiten también un mayor afinamiento del juicio de valoración, es decir en la valoración de puestos la unidad básica de medida se llama punto.
- 1 **La distribución de puntos en progresión aritmética.** Se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad. En este método los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo, se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente, ejemplo:

---

<sup>33</sup> Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, S.A de C.V 1986, pág. 65



Factores	Peso en %	1er. Grado	2° grado	3° grado	4ºgrado	5° grado
<b>Habilidad</b>						
Educación.....	14%	14	28	42	56	70
Experiencia.....	22%	22	44	66	88	110
Iniciativa o ingenio.....	14%	14	28	42	56	70
<b>Esfuerzo</b>						
Físico.....						
Mental y / o visual.....						
<b>Responsabilidad en:</b>						
Equipo o procesos.....	10%	10	20	30	40	50
Material o productos.....	5%	5	15	15	20	25
Seguridad de los demás..						
Trabajo de los demás.....						
<b>Condiciones del puesto:</b>						
Condiciones del trabajo...						
Riesgos.....	5%	5	10	15	20	25
	5%	5	10	15	20	25
	5%	5	10	15	20	25
	5%	5	10	15	20	25
	10%	10	20	30	40	50
	5%	5	10	15	20	25
<b>Total de puntos en cada grado, y de porcentajes</b>	100%	100	200	300	400	500

Total de puntos asignados: 500

**2 La distribución de puntos en progresión geométrica. Este sistema es mucha más complicado, tiene aceptación principalmente en aquellos planes que valúan**

DIANA ELIZABETH CAMPOVERDE ARCE /2010  
XIMENA DEL ROCIO CUJI GUAPISACA.



puestos de oficina de supervisión, porque se afirma que el ascenso de las cualidades requeridas, es mucho más rápido y solo puede ser representado por la progresión geométrica.

Para establecer el número de puntos que corresponden a cada grado de n factor, debe aplicarse la fórmula del último término de una progresión geométrica.

El último término se obtiene multiplicando el primero, por la razón, elevada a una potencia igual al número de términos que haya antes del que se busca, menos uno.

$$L = ar^{n-1}$$

L = último término. a = primer término r = razón n = número de términos de la progresión

Es usual tomar como primer término en cada factor, el mismo peso, la razón usada es casi siempre 2. No se usan razones superiores a 2. Para obtener el número de puntos en cada grado, se aplica la fórmula anterior

Sin embargo, en la práctica el primer término será siempre el peso del factor y la razón 2, ejemplo:

1er grado.	Se multiplica el “peso” por 2.
2º grado.	Se multiplica el “peso” por 4.
3er grado.	Se multiplica el “peso” por 8
4º grado.	Se multiplica el “peso” por 16.
5º grado.	Se multiplica el “peso” por 32.
6º grado.	Se toman los “pesos” como puntos.

El número total de puntos para los factores de un mismo grado, se obtiene multiplicando por 100 el coeficiente que corresponda, según la tabla anterior. El número total de puntos usado en el plan, es el total mismo del grado máximo.

- 3 **La distribución de puntos en forma irregular.** En este sistema se determina primero el número total de puntos que se usarán en el plan, que es el mismo que corresponde al total de los que se den a los factores en su grado máximo.

Para obtener estos puntos se fija un “coeficiente de amplitud”, el que se escogerá de acuerdo con la extensión y complejidad de la empresa, y la amplitud de criterio que se quiera dar a los evaluadores.



Este coeficiente se podrá cuadruplicar, quintuplicar o sextuplicar el número de puntos del primer grado, en el máximo.

Se multiplica entonces los pesos por ese coeficiente, con lo que se obtiene el número de puntos que corresponden a cada factor en su grado máximo.

Una vez obtenidos los puntos que correspondan al grado máximo de cada factor, se señalan por apreciación, y teniendo en cuenta las definiciones de los grados, los puntos que correspondan a cada uno de estos.

Supongamos que a los cuatro factores mayores se les asigna los siguientes pesos y escogemos un coeficiente de amplitud igual a 5 y cuatro grados por cada factor, resultarían los siguientes máximos de puntos, cuya distribución, hecha por apreciación podría ser la siguiente:

Factores	Pesos		4° grado (max.)	3er. Grado	2° grado	1er. Grado
Habilidad	50% (por 5)	=	250	190	125	50
Esfuerzo	15% (por 5)	=	75	50	30	15
Responsabilidad	25% (por 5)	=	125	90	35	25
Condiciones de trabajo	10% (por 5)	=	50	30	20	10
Total de pesos y puntos usados en el plan	100%(por 5)	500				

Formación de la escala para evaluar. Con los elementos obtenidos hasta esta etapa: definición de factores y de grados, y puntos que corresponden a cada uno, se forma lo que se conoce como escala de valuación o manual de valuación que no es sino una relación escrita y ordenada de todos estos elementos.

Frecuentemente se deja un margen de apreciación a los evaluadores para que apliquen los puntos dentro del mismo.

Este margen puede estar formado por los puntos entre un grado y otro. Por ejemplo en el factor "condiciones de trabajo", los puntos para el primer grado serán de 0 a 10; para el segundo de 11 a 20; para el tercero de 21 a 30 y para el cuarto de 31 a 50.

Pero lo más frecuente es fijar un número de puntos que puedan añadirse o restarse a los que normalmente se fijan a un grado, en razón de que el puesto concreto puede tener condiciones ligeramente más altas o más bajas, que las fijadas en la definición.



Así si el número de puntos para un determinado factor fuere de 50 y se hubiera fiado como criterio un margen de 20%, se puede decidir que se apliquen al puesto que se halla en ese grado, desde 40 hasta 50 puntos.

La escala de valuación constituye el instrumento con el que los miembros del comité determinaran dentro de un margen de criterio, el valor de cada uno de los factores, y, por medio de ellos, el de los puestos.

### **Valuación de los puestos**

*“Consiste en comparar los datos que se contienen en las “especificaciones de puestos”, previamente elaboradas, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación, para determinar en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando”.*<sup>34</sup>

Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando, para aplicar a dicho factor el número de puntos que le corresponden. Cuando a todos los factores se les han señalado sus puntos, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han evaluado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicara el orden de categoría en que deben colocarse.

## **MÉTODO DE COMPARACION DE FACTORES**

### **Etapas principales**

Integración del comité y determinación de puestos-tipo. Debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos-tipo, que serán los inicialmente evaluados.

Selección de factores. Se consideran como fundamentales: habilidad, esfuerzo físico y mental, responsabilidad y condiciones de trabajo, descomponiendo el segundo en requerimientos físicos y requerimientos mentales.

---

34 Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, S.A de C.V 1986, pág. 69





Distribución del salario entre los factores. Establecidos los puestos-tipo y los factores que se usaran, se determina ante todo, el salario que corresponde a cada uno de los puestos-tipo.

Se distribuye o reparte ese salario entre los diversos factores adoptados, de tal manera que indiquen que parte de ese mismo salario corresponde al trabajador por su habilidad, cual por sus requisitos físicos y mentales que el puesto supone, cual por la responsabilidad que sobre el trabajador recae y cual por las condiciones en que labora.

Promediación de salarios por factor. Se promedian las cantidades que se asignaron a los puestos dentro de cada factor, estos son registrados anotándose en el mismo el orden en que queden los puestos, de acuerdo con la parte promedial del salario asignada a cada factor. Los números que indiquen ese orden, forman una verdadera escala de salarios por factor.

Formación de series en función de cada factor. Se lleva a cabo una evaluación por alineamiento, tomando en cuenta uno solo de los factores adaptados, ejemplo la habilidad que requiere cada puesto, y sin tener en cuenta ningún otro elemento, se debe formar una serie, por medio de tarjetas.

Registro general de las series formadas por factor. Obtenidas tantas series cuantos sean los factores adoptados, se registra los resultados finales de cada alineamiento en una misma forma, pero no se promedian los resultados, de los cinco factores.

Comparación del orden de puestos con la escala de salarios. Se hace una comparación entre los dos grupos de series finales obtenidas o seda, el que resulte de la formación de series por factor, descrita en los incisos 5 y 6, y el que se obtuvo como resultado de los procedimientos descritos en los incisos 3 a 5. Esta comparación tiene por objeto, determinar en qué casos coinciden ambas series, y en cuales otros difieren.

Determinación de las series finales por factor. Ajustados los salarios por factor, en caso de discrepancia, y eliminados aquellos puestos-tipo en que los desajustes sean muy numerosos, o en los que no pueda llegarse a un acuerdo, se llena de una forma en la que se encuentran consignadas ambas series (que deben ser totalmente concordantes), así como las cantidades que respecto de cada factor se han señalado para cada puesto, cuyo total debe dar el monto del salario que por aquel se paga.

Valuación de los demás puestos. Se toma cualquier otro puesto y se va discutiendo respecto de cada factor, cual es el sitio que dicho puesto ocupa relación con los puestos-tipo definitivamente valuados. Por ejemplo para el factor "habilidad" se ha convenido en que este puesto debe estar entre los de "carpintero" y "operador de taladro", es evidente que respecto de este factor, el salario que se pague debe fluctuar entre \$500 y \$400, que son los salarios que, por ese factor, corresponden a estos puestos. Entonces por negociación o Promediación, se le fijara al puesto que se está valuando, un valor comprendido entre los señalados ejemplo \$420, y así con cada factor.



### **Ventajas de este método**

- a. Estudia y analiza el puesto, ya no en su conjunto, como los métodos elementales, sino descompuesto en sus elementos o factores.
- b. El uso de un número reducido de factores hace relativamente sencillo su manejo.
- c. Lo mismo que sucede con el método de alineamiento, del que es una derivación, no exige el encuadramiento de los puestos dentro de categorías prefijadas, como sucede en el de gradación previa, teniendo, sobre el de alineamiento, la ventaja de ser mucho más técnico.

### **Desventajas**

- a) La inclusión de la escala monetaria limita y encadena parcialmente la apreciación objetiva de los puestos.
- b) El uso de un número muy escaso de factores, limita también la apreciación correcta de la realidad, porque la deforma.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONSIDERACIONES GENERALES

La empresa no cuenta con un Departamento de Talento Humano debidamente estructurado. La oficina de Administración de Personal que se contempla tiene como objetivo esencial el pago de nómina, sin que funcione realmente como debería hacerlo un Departamento de Recursos Humanos.

Esta situación hace muy compleja la implementación de un Sistema de Selección y Reclutamiento de personal para el Café-Restaurante D'OLBA. Por esta razón se recomienda en primer término, que la empresa adelante la tarea de estructurar un Departamento de Talento Humano, para lo cual debería adicionar al personal de la oficina de Administración de Personal, un profesional en el área de la Administración, preferiblemente con especialización en Psicología Organizacional que normalice los procesos del manejo del Talento Humano.

El costo de esta transacción estaría representado por el salario de un profesional mencionado, que podría llegar a la suma de \$800.00, cada mes incluido aquí los aportes y prestaciones sociales. Además debería destinarse una suma mensual equivalente a \$100,00 destinados a cubrir costos de papelería y otros insumos para el normal desarrollo de las actividades y las nuevas funciones del

Departamento de Talento Humano.

La implementación de este Departamento de Talento Humano para D'OLBA, debe contemplar una serie de procesos y procedimientos como se describen a continuación

**Descripción y Difusión de perfiles de cargos.** Es necesario establecer y dar a conocer en forma general las funciones específicas de cada puesto de trabajo. Para ello se iniciará con la determinación de los perfiles de cada cargo, que serán difundidos a través de canales de comunicación interna como memorandos, carteleros y reuniones con el personal. Es primordial que todos y cada uno de los miembros del personal tengan claro su perfil de cargo y que los directivos conozcan plenamente el perfil de cargo de cada uno de los subalternos.



Se estima que la definición y difusión de los perfiles de cargo es una tarea que se puede adelantar en un periodo de dos meses, contados a partir del momento en que se instituya el Departamento de

Talento Humano de la empresa. El costo de este proceso, sin contar con el salario del profesional antes mencionado ni los gastos de papelería e insumos del Departamento, estaría por el orden de \$1,000.00, aproximadamente para alcanzar los objetivos previstos de definición y difusión de los perfiles de cargo.

**Reglamento Interno.** La formulación y difusión del reglamento interno de trabajo de Café-Restaurant D'OLBA, es una tarea que puede desarrollarse en forma simultánea con el proceso y descripción y difusión de perfiles. Puede ser llevado a cabo por el profesional de Talento Humano de la empresa, sin que para ello haya que incurrir en costos adicionales.

Debe tenerse en cuenta; sin embargo, la necesidad de difundir este reglamento interno y algunos elementos contemplados en el Código del Trabajo, lo cual requerirá que se utilicen los canales de comunicación interna de la empresa, tales como carteleras, memorandos y reuniones con el personal, todo lo cual podría llevar implícito un costo aproximado de \$300.00

**Ajuste del organigrama.** Es imprescindible que el organigrama de la empresa sea ajustado a su realidad actual y a las condiciones que le plantea el entorno. Es de considerar que esta tarea puede ser adelantada por el profesional encargado del Departamento de Talento Humano, sin que ello represente un costo adicional para la empresa.

**Sistema de educación y capacitación.** Para establecer y dar funcionalidad a un sistema de educación y capacitación del personal, es necesario crear inicialmente un mecanismo de supervisión generalizado, que puede ser utilizado dentro de cada área de la empresa y llevado a cabo por el personal más capacitado. Este mecanismo de supervisión deberá servir para detectar las necesidades de educación del personal y para corregir sobre la marcha los errores prevalentes y más graves del personal.



La utilización de este mecanismo de supervisión requiere una labor coordinada de todos los directivos de la empresa, entre los que debe contarse en adelante el profesional encargado del Departamento de Talento Humano.

La utilización de este mecanismo de supervisión generará una serie de entradas o insumos de proceso que llevará a la descripción sistemática del programa de capacitación para el personal de la empresa, de acuerdo con los requerimientos encontrados para cada cargo y para miembro del Talento Humano.

Se estima que el costo de este proceso, incluido el diseño e implementación del mecanismo de supervisión, así como implementación del sistema de educación y capacitación al personal, puede llegar a tener un costo aproximado de \$100 por cada uno de los miembros del Talento Humano de la empresa.



<b>PROGRAMA DE CAPACITACION</b>																										
<b>CAFÉ - RESTAURANT D'OLBA</b>																										
<b>DURACION DE LA CAPACITACION</b>																										
<b>TEMAS DE CAPACITACION</b>	<b>Primer mes (semanas)</b>				<b>Segundo mes (semanas)</b>				<b>Tercer mes (semanas)</b>				<b>Cuarto mes (semanas)</b>				<b>Quinto mes (semanas)</b>				<b>Sexto mes (semanas)</b>				<b>A QUIEN CAPACITAR</b>	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Atención al cliente</b>																										
1. Como atender con amabilidad	■	■																							Meseros	
2. Los preparativos antes del servicio	■	■																							Meseros	
3. Infórmandonos antes del servicio	■	■																							Meseros	
4. Como tomar la orden en forma sugestiva			■	■																						
a) Técnicas de servicio de comidas y bebidas			■	■																					Meseros Cocineros	
6. Cómo atender casos especiales			■	■																					Meseros	
7. Seguridad de brindar el mejor servicio			■	■																					Meseros	
<b>Preparación de alimentos</b>																										
1. Conocimientos del proceso de preparación					■	■																			Cocinero	
2. Conocimiento de Alimentos					■	■																			Cocinero	
3. Cantidades de insumos a utilizar					■	■																			Cocinero	
4. Uso y mantenimiento de utensillos adecuados							■	■																	Cocinero	
5. Como mantener en mayor duración los insumos							■	■																	Cocinero	
<b>Trabajo en equipo</b>																										
1. El trabajo en equipo y mi rol profesional											■	■													Todos	
a) Cómo organizar y dirigir mi equipo de trabajo											■	■													Todos	
b) Responsabilidad y puntualidad											■	■													Todos	



## Sistema de evaluación del desempeño basado en Competencias.

Al implementar el modelo de evaluación del desempeño basado en competencias al restaurante, se conoce específicamente el tipo de necesidad y mantenimiento o creación de programas de capacitación que en este se requiere y pueda ofrecer a sus empleados para tener un personal competente en el área que se desenvuelven, para lo cual será necesario aplicar diferentes métodos, para conocer las habilidades y destrezas que cada uno de ellos posee, a la vez para fortalecer las deficiencias.

### Formato para recolectar información necesaria para diseñar un modelo de evaluación de desempeño Café – Restaurant D'OLBA

Cuestionario dirigido a Gerentes o Encargados

Marque con una X la respuesta que considere conveniente

1. ¿Se ha dado a conocer a los empleados del Restaurante por escrito o verbal lo

No esta definido


siguiente?

2. ¿Cuándo realiza Evaluación del Desempeño de su personal, como identifica la eficiencia?

- 
3. ¿Qué tipo de técnicas de evaluación del desempeño utiliza el Restaurante para con su personal?
-



4. ¿Ha identificado competencias en sus empleados en las actividades que realiza?

5. ¿Cuáles son las habilidades y destrezas que usted ha identificado en sus empleados?

---

6. ¿Le asigna metas que cumplir a sus empleados?

7. ¿Existen procedimientos definidos del Restaurante en las siguientes áreas?

	Si	No

8. ¿Tienen definido un reglamento interno de trabajo?

9. ¿Cómo controla las actividades que realizan los empleados?

a) A través de la supervisión	
b) Según ingresos del día	

10. ¿Conoce de las ventajas que proporciona la Evaluación del Desempeño?





11. ¿Cumplen sus empleados con las metas asignadas?

12. ¿Ponen en práctica el trabajo en equipo para el desarrollo de las tareas laborales en el Restaurante?

13. ¿Cuenta el Restaurante con una estructura organizativa, en la que se detallan todas las áreas de trabajo del Restaurante?

14. ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluaciones del desempeño del personal del Restaurante?

al	
al	
a evaluaciones del desempeño	

15. ¿Posee el Restaurante un Modelo de Evaluación del Desempeño basado en Competencias?



16. ¿Qué tipo de incentivo proporciona el Restaurante a los empleados para mantenerlos motivados?

---

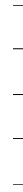
17. ¿Existe una asignación presupuestaria destinada para capacitar al recursos humano del Restaurante?

18. ¿Le ofrece capacitación a su personal, para que realicen mejor sus tareas en el Restaurante?

19. ¿De los siguientes aspectos en cuáles le gustaría que fuese capacitado su personal?

20. ¿De los siguientes problemas, cuáles son los que ha observado en sus empleados que atienden a sus clientes?





**Formato para recolectar información necesaria para diseñar**

**Un modelo de evaluación de desempeño**

**Café – Restaurant D'OLBA**

Cuestionario dirigido a Empleados

Marque con una X la respuesta que considere conveniente

1. ¿Conoce si este Restaurante tiene Misión y Visión definida?

2. ¿Cuándo ingresó a trabajar al Restaurante recibió algún tipo de capacitación en el cargo que desempeñaría?

3. ¿Este Restaurante cuenta con recursos materiales para el desarrollo de su labor?

4. ¿Considera que en las decisiones del restaurante toman en cuenta el desarrollo de su trabajo?



5. ¿Considera que hay una buena comunicación de usted y su jefe?

6. ¿Qué incentivos le han ofrecido para que usted esté satisfecho y motivado con su cargo?

Incremento e salario	
Bonificación	
Reconocimiento	
Ascensos	
Capacitaciones	
Premios	
Propinas	

7. ¿De los siguientes puntos, marque cuáles observa usted y que afectan su trabajo?

Ambiente laboral	
No ha incentivos	
No es competitivo	
Mala comunicación	
Falta de imagen del restaurante	
Falta de transporte	

8. ¿Le ofrecen capacitación en las actividades que realiza en el Restaurante?



9. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Calidad	
Servicio al cliente	
Trabajo en equipo	
Trabajo en cocina	
Relaciones Públicas	
Responsabilidades	

10. ¿Le evalúan su desempeño en el Restaurante?

11. ¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño en el Restaurante?


12. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?



**13.** ¿Considera que una Evaluación del Desempeño mide su competencia como trabajador?

**14.** ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

**15.** ¿Le asignan metas y objetivos que debe cumplir en su trabajo?

**16.** ¿Le han sido entregados procedimientos de trabajo a realizar en sus actividades en el restaurante?

**17.** ¿Conoce las políticas del Restaurante con respecto a la ejecución de sus labores?



18. ¿Le han dado ha conocer el reglamento interno del trabajo?

b) No

19. ¿Cómo le asignan las tareas?

20. ¿Cuáles son los problemas que usted considera que enfrentan el Restaurante en el área de servicio?

21. ¿Le gustaría que su jefe evaluara sus competencias en sus puestos de trabajo, para identificar su eficiencia?







## **Evaluación de Desempeño por Competencias**

El método de calificación de identificación de evidencias creados, nos permitirá determinar el funcionamiento real del desempeño de los empleados, por lo cual para que exista una mayor comprensión del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias se presenta los métodos con aplicación a los empleados del café-restaurant D'OLBA, y posteriormente se capacitará al personal de acuerdo a deficiencias o necesidades encontradas determinados como competencias (Entrevista, Cuestionario y Observación) a través de los diferentes métodos de evaluación.









**Sistema de información.** Es un instrumento indispensable para el desarrollo de los recursos humanos como política empresarial. El diseño de un sistema de información sobrepasa el ámbito de este trabajo por lo que sólo mencionará su importancia general para la administración gerencial.

La empresa necesita en toda su extensión contar con recursos informáticos que le permitan manejar una base de datos completa del personal, que incluya su capacitación, habilidades, potencial, historia de su desempeño en los cargos actuales y anteriores. Esta información debe estar disponible para todos los directivos de la empresa, lo cual puede lograrse mediante un sistema de conexión en red de las terminales de computadora.

Este sistema de información servirá para múltiples instancias en la toma de decisiones, tanto para la capacitación y desarrollo del personal, como para la planificación de la contratación y para mejoras en el ambiente de trabajo y remuneraciones que lleven a crear una fuerza laboral eficiente, eficaz, motivada, identificada con los grandes objetivos de la empresa, que constituyan a futuro una ventaja competitiva sostenible en el mercado abierto de la gastronomía.

Aunque se estima que el costo de diseño e implementación de este sistema de información puede llegar a ser considerable es de anotar que las ventajas que ofrece a la empresa son invaluable, pues se trata de contar con una herramienta de primordial importancia en el manejo de su capital más valioso: su Talento Humano.

Por último, hay que anotar que el desarrollo de los procesos y la estructuración de herramientas y mecanismos como los descritos en las páginas precedentes, pueden sustentar el diseño e implementación de un sistema de selección y reclutamiento de personal que responda a las necesidades del Café-Restaurante D'OLBA.

## **SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

El desarrollo de un sistema de reclutamiento y selección de personal para Café-Restaurante D'OLBA es una labor que debe ser llevada a cabo a través de una serie de pasos, tal y como se describe a continuación.



**Paso 1: Determinación de la necesidad.** La necesidad con frecuencia puede ser la causa catalizadora de un proceso de selección inadecuado. Sin importar el nivel jerárquico del puesto, a veces urge contratar a un nuevo empleado. Para no actuar bajo presión, puede resultar más conveniente contratar a un trabajador temporal.

Los convenios escritos de contratación por un plazo determinado pueden evitar malentendidos y posibles litigios al finalizar el período de empleo.

Los trabajadores temporales excepcionales pueden solicitar un puesto permanente. Por tal razón, se les debe informar sobre los criterios utilizados para la selección final y ofrecer ayuda y capacitación adicionales. Durante el proceso, es necesario que los trabajadores temporales y demás personal de la empresa entiendan que sólo se contratará a la persona mejor calificada.

El personal temporal, contratado sin un proceso cuidadoso de selección, también puede evaluarse para puestos fijos en el futuro. Se puede invitar a los mejores trabajadores a que regresen en la próxima oportunidad.

**Paso 2: Preparación de análisis, descripción y especificación de puesto.** Para lograr una buena selección de personal, es necesario conocer bien los elementos que componen el trabajo.

Para esto se utiliza un análisis de trabajo (lo que no debe confundirse con evaluación de desempeño). Se recoge información sobre el puesto, se entrevista a los trabajadores y supervisores y se observa a los trabajadores en sus funciones.

El análisis de trabajo es el término para designar una ampliada y detallada descripción de puestos. Los elementos que lo componen pueden incluir lo siguiente:

- Requisitos físicos e intelectuales para el trabajo.
- Lista completa de tareas a realizar.
- Un organigrama que indique la relevancia y vínculos laborales del trabajo dentro de la operación total.
- Horarios de trabajo.
- Descripción del puesto.
- Otras especificaciones (de ser necesario).

Las especificaciones es una técnica que agrupa las calificaciones laborales necesarias, detalladas en el análisis del trabajo y las presenta en términos de conocimientos, capacidad, destrezas o habilidades.



Los requisitos de selección de personal pueden destacar destrezas y conocimientos que no se aprenden fácilmente en el trabajo.

Es recomendable escoger a los candidatos que ya poseen estos conocimientos y no esperar que el trabajador los adquiera después de su contratación.

En ningún caso debe darse por cosa hecha, o por descontado, que los candidatos poseen ciertas destrezas, habilidades o conocimientos. Incluso deben hacer preguntas como: la vacante que se debe llenar, ¿requiere una persona que sepa leer, escribir y llevar cuentas?

Con los resultados del análisis y las especificaciones, se puede crear una descripción del puesto, la cual se utiliza para que los solicitantes se den una idea del trabajo.

Por lo general, la descripción es un relato breve (de 1 a 2 páginas) que contiene el título del puesto, resumen de las actividades, ejemplos de las tareas, relación de supervisión y condiciones de trabajo. Para desarrollar la descripción del puesto puede utilizarse el siguiente formato:





**Cuadro 1**

**Formato para la descripción de puestos de trabajo en Café-Restaurante D'OLBA.**

<b>Título o Cargo</b>
<b>Resumen del Puesto:</b> _____
_____
_____
_____
<b>Responsabilidades:</b>
1.
2.
3. ....
<b>10. Otras obligaciones asignadas.</b>
<b>Relaciones de supervisión:</b> _____
<b>Condiciones de trabajo:</b> _____
_____
_____
_____

**Remuneración:** \_\_\_\_\_

- Título. El título utilizado debe reflejar fielmente las obligaciones del puesto. Los títulos transmiten mensajes sutiles sobre el puesto. Resumen de las actividades. Este es un breve relato con información sobre las obligaciones, relaciones de supervisión, responsabilidades, tipo de operación y maquinaria y equipo utilizado. En esta sección también puede incluirse la remuneración inicial, los beneficios y las horas de trabajo.
- Responsabilidades. La lista de obligaciones comienza, por lo general con la tarea más importante o frecuente. Si se indica el porcentaje de tiempo que se dedica a cada tarea importante, el solicitante puede formarse una idea de los elementos integrantes.
- Relaciones de supervisión. Esta sección contiene información sobre los niveles de autoridad y dependencia. Aquí se detallan los subordinados y supervisores del trabajador.
- Condiciones de trabajo. En esta sección debe informarse a los solicitantes sobre el horario de trabajo, las posibles horas adicionales, el porcentaje de trabajo al aire libre y dentro de recintos cerrados, y el tipo de equipo y maquinaria a utilizar.
- Remuneración. Debe incluir, salario, prestaciones e ingresos por cualquier otro concepto, sean o no factor salarial. De ser necesario, se debe detallar aquí el lugar y las condiciones de las posibles viviendas provistas, las vacaciones pagadas, el seguro médico y otras prestaciones.



### **Pasó 3: Asignación de importancia a cada aspecto de la tarea.**

Asignar un grado de importancia a cada una de las tareas, puede determinar las calificaciones de los solicitantes. Cada destreza, área de conocimientos y capacidad se evalúa según su importancia laboral. Una destreza fácil de adquirir o poco usada puede tener menos importancia. Para poder obtener el valor justo de cada factor, se pueden hacer comparaciones entre dos destrezas, habilidades o conocimiento. La comparación de candidatos imaginarios facilita el ajuste de los valores asignados a cada preferencia.

**Pasó 4: Determinación del método de selección.** Entre las objeciones más frecuentes al método de selección sistemática, se encuentra la preocupación de no tener suficientes candidatos para realizar la selección.

A mayor número de solicitantes, mayores son las posibilidades de hallar personas calificadas. El número de solicitantes depende, en parte, de los métodos de contratación, el tipo de trabajo, el mercado laboral, la paga y la fama de la empresa. Los mejores métodos de selección fallan cuando el número de solicitantes es escaso.

Para evitar problemas asociados a un escaso número de solicitantes, es necesario anunciar la vacante en a través de todos los medios posibles.

Entre muchos otros, pueden ser utilizados los siguientes:

- Los mismos empleados de la empresa.
- Base de datos de solicitantes anteriores.
- Prensa escrita

Una excelente fuente de información sobre posibles candidatos son las personas que llegan para solicitar empleo cuando no hay puestos vacantes.

Toda persona que haya completado un formulario últimamente concordará en que tienden a ser muy detallados, hacen demasiadas preguntas, y tal vez no valen el esfuerzo cuando es para un puesto que todavía no existe y sólo podrá existir en un futuro incierto.

Un enfoque mejor sería simplificar el proceso pidiéndole a los candidatos que completen unas tarjetas de más o menos 9 x 13 cm con (1) su nombre, (2) el puesto que les gustaría obtener si hubiese vacantes y (3) un número telefónico u otra información de utilidad para contactarlos, en caso que surgiese la necesidad. Luego de haber desarrollado el proceso hasta este punto, es necesario ahora definir la serie de elementos a través de los cuales se llevará a cabo la selección propiamente dicha. La secuencia que puede seguirse es la siguiente:



**Determinación de técnicas de selección.** Las destrezas y conocimientos del personal a contratar pueden evaluarse mediante la solicitud, entrevistas, pruebas o exámenes, verificación de referencias, cartas de recomendación y exámenes médicos. Ciertas técnicas de selección dan mejores resultados, pero la combinación de procedimientos es lo más indicado.

Los factores que reflejan la motivación del trabajador – puntualidad y asistencia – pueden conocerse durante la entrevista, pero la comunicación con sus empleadores anteriores puede proporcionar datos más fidedignos.

De ser posible, se debe comprobar la existencia de destrezas, habilidades y conocimientos específicos durante varias etapas del proceso de selección.

Aunque es necesario tener en cuenta que el factor tiempo puede limitar las opciones.

**Asignación de una secuencia de obstáculos.** El seleccionador puede considerar el proceso de selección como una serie de obstáculos que el solicitante debe vencer para obtener el puesto. Cada obstáculo elimina de la competencia a varios candidatos. La secuencia de dichos obstáculos debe establecerse con mucho cuidado. Por lo general, las técnicas de selección que requieren más tiempo y dinero se usan después.

Si el grupo de candidatos es reducido, no es necesario establecer una progresión de obstáculos. La secuencia de técnicas de selección es menos importante cuando éstas no se emplean como obstáculos. Si se entrevista y examina a todos los candidatos, el orden de los pasos no es tan importante.

A menudo los seleccionadores utilizan datos de solicitudes y currículum vitae de empleo para la eliminación preliminar de ciertos candidatos. Esto resulta útil cuando algunos candidatos no reúnen los requisitos específicos. Pero esta técnica también puede descartar a candidatos excelentes si el seleccionador usa ciertos datos – años de experiencia, por ejemplo – como criterio para la selección.

La antigüedad en un puesto no significa desempeño eficaz.

Además, los seleccionadores no deben dejarse influir por la esmerada presentación de ciertas solicitudes que pueden haber sido preparadas por otras personas. Un candidato con una solicitud preparada por un profesional en la materia puede causar buena impresión a primera vista. Son pocas las veces en las que el candidato que parece ser mejor, basado en las solicitudes, resulta ser el mejor después que todo el proceso de selección se haya llevado a cabo.

Las pruebas escritas son un buen segundo obstáculo porque resultan ser menos caras que las entrevistas o pruebas prácticas. A continuación, la verificación de referencias y los exámenes médicos son, por lo general, los dos últimos obstáculos.



Al solicitar la participación de los candidatos, puede incluirse una descripción de los pasos del proceso, su secuencia y la preparación necesaria de parte del postulante. Para reducir al mínimo los gastos y el desplazamiento de los postulantes, puede establecerse una secuencia de obstáculos con esto en mente.

Una entrevista telefónica con candidatos que no residen en el sitio de domicilio de la empresa puede eliminar viajes innecesarios. En ocasiones, pueden enviarse pruebas escritas por correo para ser administradas por personas expertas y de confianza.

**Descripción realista del puesto.** Los solicitantes que comprenden claramente los aspectos y obligaciones del trabajo pueden decidirse a solicitar el puesto con mayor conocimiento de la situación. Por ejemplo, ¿brinda el puesto satisfacciones económicas, personales y sociales? Cada postulante medirá esta pregunta en forma diferente según sus intereses y pretensiones. Aquellos que conocen exactamente las dificultades y ventajas del trabajo tienen mayores probabilidades de permanencia y éxito.

Al describir las condiciones de trabajo a los solicitantes, no es necesario atribuirles valores positivos o negativos. Los trabajadores pueden decidir por sí mismos. Por ejemplo, el trabajar solo puede resultar negativo para ciertas personas, pero muy positivo para otras.

La presentación clara del puesto comienza con el anuncio y la descripción de la vacante. Cuando los candidatos presentan sus solicitudes, los administradores pueden proporcionar descripciones del trabajo e información adicional. Si bien algunos empleadores se valen de la entrevista preliminar para conocer a los candidatos, esta técnica puede aprovecharse al máximo para brindar información a los solicitantes.

**Intercambio de información con el solicitante.** Este proceso se lleva a cabo a través de seis (6) pasos básicos que son:

**Paso 1: Entrevista preliminar.** La comunicación eficaz durante la entrevista preliminar puede reducir al mínimo las dudas sobre el trabajo.

Este tipo de entrevista preliminar, en la cual los trabajadores tienen la oportunidad de formular preguntas sobre las tareas y conocer mejor las condiciones laborales, resulta muy eficaz. A estas alturas, el administrador no toma ninguna decisión para eliminar candidatos en la próxima etapa.

Algunos candidatos se retirarán por su propia cuenta.

**Pasó 2: Examen de la solicitud y el curricular vitae del solicitante.** Una buena solicitud le permitirá al seleccionador reconocer las destrezas mínimas y la trayectoria laboral del trabajador.



Los períodos laborales demasiado breves, las razones de retiro vagas y la falta de empleo prolongada pueden alertar al empleador. Por lo general, hay tendencia a creer demasiado en los datos de la solicitud. Lo cierto es que los trabajadores no siempre demuestran las habilidades y conocimientos indicados en la solicitud de empleo.

**Pasó 3: Administración de pruebas.** Para medir la capacidad de un solicitante, pueden usarse diversas pruebas – de rapidez, de profundidad, orales, escritas o prácticas. Las pruebas pueden revelar conocimientos, capacidad, destrezas, habilidad, actitudes, sinceridad y personalidad. En todas las pruebas debe mantenerse la integridad de las preguntas. Los candidatos no deben llevarse el material escrito o los borradores de papel al salir del lugar del examen, dónde posiblemente puedan compartírselos con otros postulantes en el futuro.

Es necesario diferenciar las pruebas de rapidez de pruebas de profundidad. Las pruebas de rapidez exigen que los candidatos realicen las mismas tareas dentro de un plazo limitado. Estas pruebas generalmente se usan para tareas simples. Las pruebas de profundidad exigen que los candidatos demuestren un grado de capacidad, no de rapidez, como en el caso del diagnóstico de un desperfecto mecánico. Es necesario, por supuesto, establecer límites de tiempo razonables para emular las exigencias del trabajo diario.

Dependiendo del modo como se apliquen las pruebas, estas pueden ser escritas, orales y prácticas. Las pruebas escritas permiten examinar al solicitante sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios formatos: elección múltiple, respuestas breves, llenado de espacios en blanco, respuestas largas o ensayos. Las preguntas que requieren respuestas largas son más fáciles de preparar, pero es mucho más fácil calificar las de elección múltiple y respuesta breve. También pueden administrarse pruebas que requieran interacción con la computadora. En las pruebas "con obras de consulta", los candidatos pueden utilizar el material que normalmente leerían en su trabajo.

En las pruebas prácticas los candidatos deben realizar un trabajo verdadero o un simulacro, tal como: los ingredientes de cierta receta, atención al cliente, enviar un e-mail etc. Por lo general, los simulacros son menos reales que las demostraciones. El desempeño de los solicitantes varía enormemente en las pruebas prácticas, no siempre del modo esperado.

El ejercicio de secuencia de tareas es otro tipo de simulacro. Los candidatos reciben notas escritas y problemas, y deben determinar el tipo y orden de solución. Este ejercicio se utiliza para determinar el uso del tiempo y la resistencia a la tensión del trabajo. Por ejemplo, un candidato para prepara un bufet debe tener que preparar un programa para las diversas fases.



Es necesario establecer cuál va a ser el alcance de las pruebas. Las pruebas de selección que miden las destrezas, habilidades y conocimientos específicos son las más útiles. Por el contrario, las pruebas para medir la inteligencia y la personalidad rinden una utilidad limitada. Las pruebas de inteligencia pueden indicar la rapidez de análisis y elaboración de una persona, pero no demuestran fehacientemente sus conocimientos prácticos.

Estas pruebas tampoco sirven para predecir la motivación, confianza o ahínco de un candidato.

La empresa debe considerar la seguridad de los candidatos y proporcionar la capacitación necesaria.

La personalidad y la sinceridad de los postulantes son importantes, pero las pruebas psicológicas no ayudan a evaluar estas características en una situación laboral. Estas pruebas sólo tienen su utilidad dentro de un programa de ayuda al personal o para personas que padezcan trastornos emocionales o mentales.

En el ámbito laboral, los candidatos no sólo pueden inventar las respuestas, sino que pueden ofenderse con las indagaciones personales sobre temas ajenos al trabajo. Sin embargo, algunas pruebas de personalidad son mejores que otras. Todas las respuestas son válidas, por lo tanto los candidatos tienden a presentarse tal cual son.

**Pasó 4: Realización de entrevistas.** Cuando las relaciones personales son una parte esencial del trabajo, la entrevista reviste gran importancia. La falta de una entrevista no afecta mucho. Pero sí determina la selección de personal que desempeñan funciones de capacitación, disciplina o supervisión. La entrevista sirve de marco para observar y medir cualidades de líder y rasgos de personalidad del candidato.

Al igual que las pruebas escritas, las preguntas o ejercicios cara a cara pueden asumir diversos formatos – preguntas con respuestas largas o cortas, presentaciones de los candidatos y reacción a situaciones. ("¿Qué haría usted si...?"). Algunas preguntas permiten una mayor cantidad de respuestas. Las preguntas "cerradas" requieren respuestas específicas, con poca explicación. Las preguntas cerradas típicas pueden requerir varios tipos de respuesta: sí o no, verdadero o falso, selección múltiple, llenado de espacios en blanco (el nombre de un ingrediente, por ejemplo). Otras preguntas son "abiertas" y, por lo general, permiten respuestas más flexibles. La entrevista es un marco ideal para las preguntas abiertas.

La entrevista brinda la oportunidad de indagar más profundamente cuando hay incertidumbre sobre la capacidad, las respuestas o el espíritu de trabajo de un candidato. Entre otras cosas, las preguntas pueden referirse a los empleos anteriores del candidato o a las respuestas de su prueba escrita.



La empresa puede formular preguntas sobre situaciones que a su vez estimulan a los candidatos a hacer sus propias preguntas. A menudo, es posible evaluar a los candidatos según sus preguntas. El mejor tipo de preguntas para aprovechar la entrevista, son aquellas que solamente le proporcionan al solicitante una parte de los datos del caso. Mientras que algunos solicitantes intentarán responder con sólo una parte de los datos, los mejores comenzarán a formular preguntas.

Algunas personas piensan que es buena táctica formular preguntas tan difíciles que hagan retorcerse a los postulantes, especialmente para aquellos puestos que exigen mucho o en los que exista bastante tensión. Algunos administradores piensan "que al hacer preguntas ofensivas podrán ver la verdadera naturaleza del solicitante y de ese modo eliminar aquellos cuya personalidad no sea adecuada para el ambiente de trabajo. El objetivo debería ser, en cambio, analizar la capacidad de los solicitantes para manejar simultáneamente una multitud de actividades dispares y mostrar tranquilidad e inteligencia para actuar en aprietos". ¿Cuál sería la acción tomada por un solicitante en tales circunstancias con contrariedades múltiples?

**Pasó 5: Verificación de las referencias.** Para verificar referencias, de los candidatos deben comunicarse con los patrones anteriores, para obtener información sobre su desempeño laboral, o las llamadas telefónicas son, por lo general, más eficaces que las cartas. Al verificar las referencias, el empleador puede obtener importante información sobre la personalidad y carácter de un candidato.

Para tener una buena idea del desempeño laboral de un postulante es necesario comunicarse con más de un empleador anterior. Esto se debe a que los empleadores no son siempre sinceros algunos supervisores exageran las cualidades de algunos empleados simplemente para desembarazarse de ellos.

**Pasó 6: Entrevista final.** De ser necesario y aún después de seguir los pasos anteriores, es posible que no se haya podido toma una decisión. Una entrevista final con los dos o tres mejores candidatos puede ayudarlo a resolver las dudas.

Mientras el empleador trata de evaluar a los posibles candidatos, es fácil olvidar que los candidatos se van formando una opinión del empleador.

Desde el contacto inicial y durante todo el proceso de selección, las personas encargadas deben apoyar a los candidatos y mejorar su autoestima. No debe humillarse a los candidatos por su falta de conocimientos.

## **INCORPORACIÓN DEL NUEVO TRABAJADOR**





**Presentación de ofertas y comunicación de rechazos.** La adopción de un proceso de selección detallado permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición. Si no se está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo.

El ofrecerle el puesto a alguien sólo porque "ya llegamos a estas alturas", puede significar la contratación de alguien con potencial de desempeño inferior al requerido.

La presentación de una oferta puede dar muchas satisfacciones. Tanto el empleador como el trabajador están entusiasmados porque la oferta y la aceptación del puesto se ha confirmado.

Si se incluye un examen médico relacionado con el trabajo en el proceso de selección, el puesto puede ofrecerse cuando el candidato escogido pase dicho examen.

Si los candidatos y el empleador no comparten los mismos términos, se recomienda presentar una oferta por escrito. Si las ofertas son orales, las cartas de confirmación subsiguientes evitan malentendidos.

Si bien puede haberse mencionado el sueldo y demás condiciones de trabajo, este es un buen momento para confirmar dichas conversaciones.

Por lo general ambas partes desean que el trabajo se inicie inmediatamente, pero, por lo común, los candidatos deben dar un preaviso (1 mes por ejemplo) a su actual patrón.

Algunos trabajadores pueden requerir más tiempo para mudarse o solucionar situaciones personales. Otros pueden necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo.

No se recomienda presionar a una persona para que comience su trabajo inmediatamente. El trabajador puede satisfacer los deseos de la empresa, pero formarse la impresión que el nuevo patrón es desorganizado.

Lamentablemente, muchas veces los candidatos rechazados nunca reciben noticias del empleador.

Otros sólo se enteran de que se ha llenado la vacante cuando ven al nuevo trabajador.

Por cortesía y también por razones prácticas (mantenerse en contacto con los mejores candidatos para llenar vacantes futuras), los empleadores deben enviar una notificación general. A continuación se ofrece una carta modelo:

### **Modelo de notificación de rechazo a los solicitantes no seleccionados**



### Café – Restaurante D'OLBA

Agradecemos su interés en el puesto de \_\_\_\_\_ en nuestra empresa. Lamentamos que no haya sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de \_\_\_\_\_, de los cuales hemos escogido sólo \_\_\_\_\_. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos de \_\_\_\_\_ nos impresionaron favorablemente. Esperamos poder serle útil en un futuro. Nuevamente gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para el logro de sus propósitos futuros.

A pesar de los esfuerzos por contratar al individuo más capacitado, pueden presentarse obstáculos inesperados. Por ejemplo, el candidato escogido no acepta la oferta de trabajo. Es posible que su patrón le haya dado un gran aumento a sus ingresos para retenerlo o hayan surgido razones personales.

Si el nuevo empleado no puede desempeñar parte de las tareas originalmente establecidas, es posible que pueda compensarlas de otro modo. Estos cambios deben reflejarse en una nueva descripción del puesto.

A veces tanto el empleador como el trabajador se dan cuenta de que la relación laboral no va a dar buenos resultados. En circunstancias como éstas, el administrador que pierde al candidato seleccionado puede atraer a uno de los demás candidatos finalistas para evitar la iniciación de un nuevo proceso de selección.

**Control del examen médico posterior a la oferta de trabajo y anterior a las tareas.** La buena planificación de un examen médico exige que el médico comprenda claramente los requisitos del trabajo. Algunos médicos están dispuestos a colaborar con las empresas para crear un examen médico afín a las tareas. Para tomar decisiones laborales, los análisis de colinesterasa (alcohol), las pruebas de audición, fuerza física para levantar pesos y la tolerancia a los respiradores resultan muy útiles.

Estos datos también son importantes para establecer los programas de compensación por accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades. No obstante, es necesario tener en cuenta que la denegación de trabajo debida a una posible tendencia a enfermedades o lesiones—sin antecedentes— puede dar lugar a cuestiones éticas y legales.

Si las leyes lo permiten, y si la empresa requiere administrar pruebas para detectar el uso de drogas.

Es recomendable encargar esta tarea a empresas profesionales de confianza que utilizan procedimientos eficaces.



El rechazo de un candidato que jamás ha usado drogas basado en un resultado falso puede atraer graves consecuencias. Las pruebas para detectar drogas pueden ser aceptables—y hasta impuestas por la ley— cuando el personal debe manejar equipo peligroso o en condiciones de lesionar a terceros.

Por lo general, no hay oposición a que los empleadores soliciten pruebas de detección de drogas antes de ofrecer un puesto. Pero, cuando los trabajadores ya han sido contratados, los empleadores deben ejercer un delicado equilibrio entre los derechos del trabajador sobre su vida privada y las cuestiones de seguridad laboral.

Los exámenes al azar para la detección de drogas, para aquellos que ya estén empleados, son generalmente mal vistos, a no ser que el empleo acarree mucha responsabilidad y peligren las vidas de otras personas. Pero exámenes para personas que han estado involucradas en un accidente laboral o parecen estar intoxicadas, se comprende como algo mucho más necesario.

**Orientación.** En su carrera, el personal contratado se muestra más receptivo y flexible durante el período de orientación. Esto ocurre, en particular, cuando dichos cambios se han delineado en una presentación realista de las tareas. La empresa puede planificar el proceso de orientación para aprovechar este fenómeno al máximo.

En términos psicológicos, el personal nuevo atraviesa un período de "descongelamiento" y se muestra receptivo a ideas y métodos nuevos. El primer paso en busca de un nuevo empleo a menudo significa que el individuo está dispuesto al cambio. Una persona que por años se negó a inscribirse para tomar cursos en una escuela para lo que tiene que ver con su trabajo puede que, a comenzar con su nuevo empleo, esté dispuesto a tomar clases cuando se lo sugiere su nuevo patrón.

Durante este período los empleados pueden pasar con éxito a desempeñar tareas de administración.

Una persona que no haya ocupado un puesto de autoridad puede tener que adoptar la actitud mental de un administrador.

Los trabajadores pueden aprender a formar parte de un equipo dedicado, que participa en las decisiones laborales.

Durante el período de orientación los trabajadores prestan atención a la filosofía laboral de la empresa, quien debe equilibrar la teoría y el aspecto práctico de las tareas. Las instrucciones deben ser breves para que los trabajadores recuerden todo lo mencionado por el supervisor.



Las instrucciones pueden resultar fáciles para el administrador, pero no para los nuevos empleados, particularmente si están saturados de información. Al cabo de una o dos semanas, la empresa deberá repasar nuevamente la información con el personal contratado. Evite comentarios negativos sobre los empleados anteriores u otros trabajadores.

Los compañeros de trabajo pueden también darse cuenta de que el período de orientación puede usarse para ganarse la buena voluntad del nuevo empleado. Algunos trabajadores tratan de orientar al recién llegado hacia su punto de vista. Otros pueden tratar de hacerle novatadas a cuenta que pague su "derecho de piso". Estas actividades pueden ser perjudiciales y ocasionar la renuncia del nuevo empleado. Para evitar esto, es necesario establecer normas de conducta cordial y poner al nuevo empleado bajo la tutela de un empleado que goce del debido respeto. Estos trabajadores bien

Considerados pueden orientar al personal nuevo en sus tareas, en sus relaciones con los demás trabajadores y en sus relaciones con el entorno laboral, dentro de un clima amable y espontáneo.

Pueden analizarse los resultados de las pruebas y las entrevistas llevadas a cabo durante el proceso de selección para preparar un plan integral de capacitación y desarrollo. Antes de comenzar su primer día de trabajo, el personal nuevo necesita información sobre los bancos, viviendas y servicios públicos.

En los casos pertinentes, puede proveerse información útil sobre escuelas, posibles empleos para los cónyuges que trabajan o actividades de la comunidad. Algunos trabajadores prefieren investigar estos factores por su propia cuenta.

Es útil preparar una lista con los temas a tratar durante la orientación. Esta lista debe establecer claramente lo que la administración espera de los empleados y servir de guía para responder a las preguntas típicas del personal nuevo.

Si se establece un período de prueba antes de la contratación del empleado, es necesario estructurarlo de modo que el empleador no se sienta obligado a tomar una decisión que no le agrada. Por ejemplo, tratar de decidir entre darle término a dicho período a prueba por un lado o despedir al empleado por el otro. Un período de prueba es de mayor utilidad cuando el empleador incluye en el mismo la posibilidad de extenderlo cuando sea necesario.



## **COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

Como puede apreciarse de lo expuesto en el capítulo precedente, la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal para el CADFE RESTAURANT D'OLBA conlleva una serie de costos e inversiones.

En este capítulo se resume en cuadros el monto de esos costos e inversiones para la implementación del sistema, para lo cual se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Para la institucionalización del Departamento de Talento Humano para la empresa se debe incurrir en lo que podría llamarse costos fijos, representados en:
  1. Salario del Profesional Encargado del Departamento de Talento Humano.
  2. Papelería y otros insumos del Departamento de Talento Humano
  3. Descripción y difusión de perfiles de cargos.
  4. Difusión del Reglamento interno.
  5. Educación y capacitación (se realiza el cálculo para 25 empleados en 1 año de operaciones de la empresa).
  6. Evaluación de desempeño (se realiza el cálculo para 25 empleados en 1 año de operaciones de la empresa, durante el cual se llevan a cabo dos ejercicios de evaluación para cada empleado)
  7. Sistema de Información, constituye una inversión fija, que sólo se realiza durante el primer año.
  8. El reclutamiento es un proceso eventual, el cálculo de los costos para este proceso se hace teniendo en cuenta la necesidad supuesta de reclutar a 25 solicitantes.
  9. La selección también es un proceso eventual, el cálculo de los costos para este proceso se hace teniendo en cuenta la necesidad supuesta de seleccionar cinco (5) empleados de entre los 25 solicitantes previamente reclutados.



10. La incorporación se lleva a cabo para los empleados seleccionados, que según el supuesto de análisis del numeral previo, es de dos (2) empleados.

Tanto el reclutamiento como la selección y la incorporación, constituyen ejercicios eventuales y el costo total de los mismos depende del número que se tome como la base de cálculo con lo relacionada, es decir 25 solicitantes para el reclutamiento, cinco (5) seleccionados y dos (2) incorporados, tal y como puede apreciarse en los cuadros de las páginas siguientes.

### Cuadro 1

#### Costo de institucionalización del Departamento de Talento Humano en CAFÉ – RESTAURANT D' OLBA

Ítem	Cantidad	Erogación	Monto Unitario	Monto Total	Total Anual
Salario Profesional	1 profesional	Mensual	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6, 000,00
Papelería y otros insumos		Mensual	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1, 200,00
Decir y difusión de perfiles	1	trim.Anual	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Educación y Capacitación	25 emp.	Anual	\$ 25,00	\$ 625,00	\$ 625,00
Evaluación de Desempeño	25 emp.	Semestral	\$ 25,00	\$ 625,00	\$ 1, 250,00
Sistema de información	1	Anual	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00

**Total \$ 10, 575,00**

**Cuadro 2****Costo de reclutamiento de personal para el CAFÉ – RESTAURANT D’OLBA.****Base de cálculo: 25 solicitantes**

Ítem	Total Anual
Medios de comunicación	\$ 400.00
Otros medios, insumos y papelería	\$ 200.00

**Total \$ 600,00****Cuadro 3****Costo de selección de personal para el CAFÉ – RESTAURANT D’OLBA.****Base de cálculo: 5 seleccionados**

Ítem	Costo Unitario	Costo Total
Intercambio de información con el solicitante	\$10.00	\$50.00
Entrevista Preliminar	\$10.00	\$50.00
Examen de solicitud y currículum vitae	\$20.00	\$100.00
Administración de Pruebas	\$20.00	\$100.00
Realización de Entrevistas	\$20.00	\$100.00
Verificación de las Referencias	\$10.00	\$50.00
Entrevista final	\$30.00	\$150.00

**Total \$ 600,00**

**Cuadro 4****Costo de incorporación de personal para el CAFÉ – RESTAURANT D’OLBA.****Base de cálculo: 2 nuevos empleados**

Ítem	Costo Unitario	Costo Total
Exámenes Médicos	\$ 30.00	\$ 60.00
Orientación	\$ 20.00	\$ 40.00

**Total \$ 100,00****Cuadro 5****Resumen de costos para la implementación del departamento de talento humano en el  
CAFÉ - RESTAURANT D’OLBA**

<b>Costo Total</b>
\$ 10,575,00
\$ 600,00
\$ 600,00
\$ 100,00

**Total \$ 11, 875,00**





## BIBLIOGRAFIA

- Administración de Personal y Recursos Humanos. "William B. Werter Jr. y Heith Davis"  
Todos somos directores de Recursos Humanos. "Jean Mary Peretti"  
La propuesta de valor de RRHH. Ulrich, Dave; Brockbank, Waine. HBS Press. 2006
- Las competencias : clave para la gestión integrada de los recursos humanos / Hay Group.  
—Bilbao : DEUSTO , 1996
- Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias / Alles, Martha Alicia . —Buenos Aires : GRANICA , 2000 .
- 5 PASOS PARA TRANSFORMAR UNA OFICINA DE PERSONAL EN UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, Martha Alles. Ediciones Granica, S.A.
- Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección. Fernández-Ríos, Manuel; Ediciones Díaz de Santos (1999)
- Contratar y retener a los mejores empleados. Harvard Business Essentials. Richard Luecke. Ed. Deusto
- RETRIBUCIÓN EMOCIONAL: OTRAS MANERAS DE PREMIAR LA EXCELENCIA. POLO, J.M. Barcelona, GRANICA, 2005.
- La empresa creativa. Franc Ponti. Ed Granica.
- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO. Basado en competencias. Martha Alles. Granica 2006
- GESTION DEL TALENTO HUMANO. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. CHIAVENATO, Idalberto. Editorial McGrawHill 2002 .
- COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES . KREITNER/ KINICKI
- DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS
- Luis Puchol – 2007 – 426 pág. 7ma Edición
- JOSE MANUEL GOMEZ FERNANDEZ, Fundamentos del Comportamiento Humano en la empresa
- MARTHA ALLES. "5 Pasos para Transformar una oficina de personal en una área de Recursos Humanos, Ediciones Granica, S.A.
- [www.losrecursoshumanos.com/](http://www.losrecursoshumanos.com/)
- <http://libreriacompas.com/libros-de-Recursos-Humanos-310.html>
- <http://www.librosaulamagna.com/RECURSOS-HUMANOS-LIBROS---clasificados/4651/>



<http://www.psicologosorganizacionales.com/2009/07/todo-trabajo-necesita-una-cuota-de.html>

<http://oguervencio.bligoo.com/content/view/346643/Libros-de-Recursos-Humanos.html>



## CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN

Aunque la experiencia adquirida en cualquier labor debería complementarse con la aplicación de técnicas o procedimientos científicos para mejorar el funcionamiento integral del restaurante así como el desarrollo del mismo

La propuesta de la implementación del departamento de RRHH al “Restaurante D’Olba”, surge como respuesta a la necesidad de la carencia de un área responsable de un adecuado proceso de comunicación, selección, capacitación, motivación y comportamiento del personal en la empresa.

Es de importancia dentro del ámbito de la ingeniería comercial, sabiendo que el factor humano es sin duda la clave del éxito de toda organización.

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta además en la afinidad particular al ámbito de recursos humanos, ya que se debe conocer la importancia del personal en toda organización, cualquiera que sea su actividad; si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos deben canalizar los esfuerzos de las personas para que ellos también alcancen sus objetivos individuales. Para esto toda empresa debe contar con un personal adecuado, siendo equitativo con las necesidades de la empresa; la misma que debe brindar una excelente capacitación y adiestramiento para que el recurso humano pueda desarrollar de la mejor manera todas las actividades a ellos encomendados.

El proceso para el desglose del tema ha sido llevado de la mejor manera con el apoyo y direccionamiento del Econ. Edmundo Pauta, Gerente General de la empresa y el Sr. Chef Administrador Nohe Vásquez, de tal manera que se ha estructurado un departamento acorde a las necesidades de la empresa.