



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

**“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL  
RESTAURANT RAYUELA RESTO-BAR PROPUESTA  
ALTERNATIVA 2013”.**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN GESTIÓN GASTRONÓMICA**

**OROZCO VILEMA WILMER ORLANDO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2013**

**CERTIFICADO**

La presente investigación fue revisada y se autoriza su presentación.

Dra. Martha Avalos P.

**DIRECTORA DE TESIS**

## CERTIFICADO

Los miembros de tesis, certifican que la investigación titulada: "Modelo de gestión del talento humano para el restaurant rayuela resto-bar propuesta alternativa 2013"; de responsabilidad del señor Wilmer Orlando Orozco Vilema, ha sido revisada y se autoriza su publicación.

Dra. Martha Avalos P.

**DIRECTORA DE TESIS**

---

Lic. Pedro Badillo A.

**MIEMBRO DE TESIS**

---

**Riobamba, 13 de septiembre de 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Salud Pública. Escuela de Gastronomía, por abrirme las puertas de este establecimiento para llegar a ser un profesional de éxito.

A la Dra. Martha Avalos en calidad de Directora de Tesis, al Lic. Pedro Badillo Miembro de Tesis, por su desinteresado apoyo y orientación en el proceso y desarrollo de la presente investigación.

Al Restaurant Rayuela Resto-Bar, principalmente a los propietarios los hermanos Báez, por las facilidades prestadas.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación principalmente a mis padres Jorge Luis y María Fabiola quienes son un ejemplo, admirable de fortaleza, paciencia e infinito amor me han hecho la persona humana e integra que soy hoy en día; porque en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada una de mis metas.

A mis hermanos, abuelos, tíos y amigos; gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida.

Padres queridos reciban esta modesta dedicación como un homenaje a su grandeza, por el amor que siempre me han brindado, por cultivar e inculcar en mí ese sabio don de la responsabilidad.

A mi familia y a todos quienes de una u otra manera, contribuyeron para la culminación de la presente investigación.

## **RESUMEN**

La Gestión del Talento Humano implica procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal que trabaja en una empresa. Esto garantiza la calidad, eficiencia y crecimiento de las organizaciones y de empresas. El objetivo de la investigación fue Desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano para el Restaurant Rayuela Resto-Bar de la ciudad de Riobamba. La investigación se realizó encaminada en los lineamientos del método descriptivo de corte transversal.

Las encuestas fueron dirigidas al 100% de los empleados que trabajan en el Restaurant, luego de la tabulación, análisis e interpretación de los resultados se determinó la necesidad de implementar un manual de gestión de talento humano para los empleados y el empleador del establecimiento.

El manual de gestión de talento humano está enfocado al reclutamiento, selección, y capacitación continua de los empleados así como los procesos que deben seguir los trabajadores para realizarlas diferentes tareas delegadas por la empresa.

Ayudará a fortalecer y mejorar los métodos que se deben cumplir dentro de la empresa, en cada uno de los puestos de trabajo de tal forma que se tendrá capacitado a todo el personal en sus diferentes áreas, ya sea en la cocina o servicio, innovar y optimizar los procesos mencionados para llevar un excelente ambiente de trabajo, dar incentivos para desarrollar las capacidades de los empleados y obtener resultados positivos en la relación restaurant cliente.

## **SUMMARY**

The Human Talent Management involves recruitment, selection, training and evaluation processes of the personnel working at an Enterprise. This guarantees the quality, efficiency and growth of the organizations and enterprises.

The objective of the investigation was Developing a Human Talent Management for the Restaurant RayuelaResto-Bar of Riobamba city. The investigation was targeted in the guidelines of the descriptive cross-sectioned method.

The questionnaires were targeted to 100% employees working at the Restaurant, after tabulation, analysis and interpretation of results. The need to implement a human talent management manual for the employees and the employer of the establishment was determined.

The human talent management manual is focused on the continuous recruitment, selection and training of the employees as well as the processes that the workers must follow to carry out the different tasks of the Enterprise.

The methods to be accomplished within the Enterprise will help and improve the each of the work posts in such a way that all the personnel in its different áreas will be trained either in cooking or service, innovating and optimizing the above processes to have an excellent work environment, give incentives to develop the abilities of the employees and obtain positive results as related to restaurant-client relationship.

## Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	1
----------------------	---

II.	OBJETIVOS.....	4
A.	<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	4
B.	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	4
III.	MARCO TEORICO.....	5
1.	<i>Gestión del talento humano</i> .....	5
1.1	Definición .....	5
a.	Historia del talento humano. ....	6
b.	Importancia de la gestión del talento humano.....	10
c.	Aspectos esenciales de la gestión de personas. ....	11
d.	Objetivos de la gestión del talento humano. ....	12
e.	Los seis procesos de la Gestión del talento humano. ....	12
f.	Factores que influyen en la gestión del talento humano. ....	13
g.	Beneficios de la aplicación de un modelo de gestión del talento humano. ....	14
1.2	Modelos de gestión del talento humano.....	15
1.2.1	Introducción .....	15
2.1	Introducción.....	20
2.2	Gestión Gastronómica.....	20
3.	Talento Humano.....	21
3.1	Concepto .....	21
3.2	Tipos de Talento.....	22
4.	Administración de personal.....	23
4.1	Definición.....	23
4.2	Características.....	25
5.	Perfil de trabajo.....	26
5.1	Reclutamiento.....	26
5.2	Selección de personal.....	27
5.3	Orientación y Socialización.....	28
5.4	Capacitaciones .....	29
5.5	Seguimiento y evaluación: .....	30
6.	Especificaciones de los puestos o cargos.....	31



6.1	Concepto de cargo .....	31
6.2	Diseño de un cargo.....	31
6.3	Estructura del análisis de cargos. ....	31
6.4	Requisitos esenciales de un cargo.....	32
7.	Compensaciones. ....	34
7.1	Compensaciones financieras y no financieras. ....	34
8.	<i>Incentivos</i> .....	34
8.1	Los Incentivos.....	35
8.1.1	Objetivos de los Incentivos. ....	36
8.2	Recompensas y sanciones.....	37
8.2.1	Un plan de incentivos es interesante cuando:.....	37
8.3	<i>La Motivación.</i> .....	37
8.3.1	Necesidades .....	38
8.3.1.1	Teoría de las necesidades. ....	38
8.3.2	El papel de las necesidades en la motivación. ....	39
8.4	Relaciones laborales.....	39
8.5	Relaciones individuales y colectivas.....	39
8.6	Diseño de un programa de relaciones con los empleados. ....	40
8.7	Conflictos.....	40
9.	<i>Gastronomía</i> .....	41
9.1	Concepto. ....	41
10.	<i>Resto-bar</i> .....	41
10.1	Concepto. ....	41
10.1.1	Necesidades profesionales.....	42
11.	Ciudad de Riobamba .....	42
11.1	Generalidades. ....	43
11.2	Información.....	43
11.3	Comidas típicas. ....	43
12.	Restaurant.....	44
12.1	Definición De Restaurant. ....	44

12.2	Clasificación de los Restaurants .....	45
12.3	Rayuela resto-bar .....	46
12.3.1	Descripción.....	46
12.3.2	PRODUCTOS A OFRECER .....	46
12.3.3	SERVICIOS A OFRECER.....	46
12.4	Misión.....	47
12.5	Visión.....	47
12.6	Estudio Situacional del Restaurant Rayuela resto-bar.....	47
12.7	Talento Humano del Restaurant.....	47
IV.	HIPOTESIS.....	48
V.	METODOLOGÍA.....	49
A.	<i>LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN.....</i>	49
B.	<i>VARIABLES.....</i>	50
1.	<i>Identificación.....</i>	50
2.	<i>Definición.....</i>	50
3.	<i>Operacionalización.....</i>	50
C.	<i>TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	55
D.	<i>POBLACIÓN, MUESTRA O GRUPOS DE ESTUDIO.....</i>	55
E.	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS.....</i>	55
VI.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	56
A.	CARACTERISTICAS LABORALES DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL RESTAURANTE.....	56
VII.	Competencias laborales para el restaurante rayuela.....	79
VIII.	CONCLUSIONES.....	80
IX.	RECOMENDACIONES.....	81
X.	PROPUESTA.....	82
1.	INTRODUCCIÓN.....	82
2.	OBJETIVOS.....	84
	NUESTRA MISIÓN .....	86
	NUESTRA VISIÓN .....	86
	CAPITULO I .....	87

II. PERSONAL .....	87
1. Introducción.....	87
1.1. LEYES LABORALES.....	87
2. CONTRATACIÓN .....	88
3. RECLUTAMIENTO. ....	89
3.1 Definición. ....	89
3.2 Objetivo.....	89
3.3 Fines del reclutamiento.....	89
3.4 Tipos de reclutamiento. ....	90
4. BASE DE DATOS. ....	91
5. CENTROS DE FORMACIÓN. ....	92
6. INTERNET.....	92
7. ANUNCIOS EN PRENSA.....	93
Ventajas de un anuncio por medio de la prensa. ....	93
Desventajas de un anuncio en la prensa: .....	94
8. SELECCIÓN DE POSTULANTES. ....	94
8.1. La solicitud.....	94
8.2 ENTREVISTA.....	94
8.2.1 PRUEBAS TÉCNICAS.....	97
8.2.2 ELABORACIÓN DEL INFORME.....	97
8.3 CONSIDERACIONES SALARIALES. ....	97
9 EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	98
9.2 NOTIFICACIÓN DE AMONESTACIONES.....	98
CAPITULO II .....	99
1. CAPACITACIÓN.....	99
GUIA PARA EL MANEJO DE ALIMENTOS .....	106
2. EVALUACION DE EMPLEADOS.....	115
4. ASCENSO INTERNO.....	121
SEÑALETICAS DEL RESTAURANT.....	122
MANUAL DEL EMPLEADO DEL RESTAURANT RAYAUELA RESTO-BAR. ....	124

3.	Organigrama del restaurant Rayuela.....	128
4.	Servicio al cliente.....	130
5.	Pautas generales del empleado.....	133
6.	Orden y limpieza del restaurant.....	135
7.	Pautas para el procedimiento de emergencia.....	138

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Gestión de Talento Humano se define como la capacidad de las personas que entienden y comprenden de manera sutil la forma de solucionar problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

El talento es considerado realmente como un potencial, en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes, que pueden o no llegar a desarrollarse, extender a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que forman parte de su desempeño. Actualmente el hombre es muy valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la obtención de metas dentro de una empresa; es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

En la actualidad las empresas apuntan en mejorar el desempeño del personal que labora, mediante la ejecución de modelos de gestión que garanticen el normal desenvolvimiento de sus empleados. Es decir, se considera necesario que se cumplan uno a uno los pasos de dirección estratégica de personal, el mismo va desde el proceso de reclutamiento para terminar en el seguimiento continuo de evaluación.

En las empresas de Alimentos como de Bebidas, la Gestión del Talento Humano es transcendental, debido a que la mayoría de los trabajadores están en permanente contacto con los clientes. Tomando en cuenta que el principal objetivo es brindar y garantizar un servicio de calidad a los consumidores. El Turismo y la Gastronomía constituyen un comercio de vivencias y experiencias, por ello al contar con un personal idóneo para establecer una relación directa con el cliente, el mismo tendrá la capacidad de brindar un servicio personalizado, lo que será positivo para la empresa, ya que se habrá logrado captar un cliente más, sintiendo la necesidad de regresar y ser parte del establecimiento en una ocasión más, como también se

convertirá en la mejor publicidad con que la empresa puede contar. Un cliente satisfecho se constituye en el mejor medio de difusión que la empresa puede tener a su favor.

La importancia radica en aplicar de métodos y técnicas propuestas por la Gestión de Talento Humano que va a generar un nuevo manejo del sistema de administración de personal para el Restaurant Rayuela Resto-Bar, del cual se beneficiarán los propietarios del establecimiento, el personal que labora en el mismo e indiscutiblemente los clientes.

La finalidad del Restaurant Rayuela resto-Bar es brindar a sus clientes un servicio personalizado para que disfruten plenamente de su estadía en un ambiente agradable y sientan la necesidad de regresar.

El siguiente trabajo de investigación, consiste en desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano, para el Restaurant Rayuela Resto-Barde la ciudad de Riobamba, para mejorar la calidad en el servicio del establecimiento. Ya que no solo el esfuerzo o la actividad humana es suficiente, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

Para la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano eficaz, que sea aplicable a la situación del Restaurant; se utilizó la metodología interactiva con la participación de los trabajadores de la empresa.

Luego de un análisis exhaustivo se reconoce que el problema del Restaurant está en que su personal que ingreso a laborar no ha cumplido con los procesos apropiados de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, seguimiento y evaluación.

Por ello se determina que la empresa necesita de un Modelo de Gestión del Talento Humano, como lo hacen las demás, esto contribuirá al mejoramiento del desempeño del personal y conseguir un servicio que sea presentado con profesionalismo, cordialidad, dedicación y entrega, desechando los aspectos negativos de los empleados frente a los consumidores; forjando una imagen seria y de agrado al cliente.

## **II. OBJETIVOS.**

### **A. OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano para el Restaurant Rayuela Resto-Bar de la ciudad de Riobamba.

### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Establecer las características laborales del personal que trabaja en el Restaurant.
- Establecer las competencias laborales que son necesarias en el Restaurant Rayuela Resto-Bar.
- Promover la aplicación de un modelo de Gestión del Talento Humano. En el Restaurant Rayuela resto-bar, mediante un manual.



### III. MARCO TEORICO.

#### 1. Gestión del talento humano.

##### 1.1 Definición

La gestión del talento humano es una parte sensible para una empresa que predomina en las organizaciones, esto depende de la cultura de las organizaciones empresariales, donde interviene el negocio de la organización, las tecnologías que se usan, procesos internos entre otras.

Para ubicarse en el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, el propósito es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, caso contrario se detendrá.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar, basados en los principales recursos:

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

**Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Talento humano:** 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.

#### **a. Historia del talento humano.**

El pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones, no era sencillo entender que la gente era la empresa. De hecho aún hay organizaciones cuya visión está a años luz de ese contundente indicio de la administración del talento humano. No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión del pasado para tratar de explicar cómo ha sido el origen y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización.

Antiguamente existían expresiones de egocentrismo que asimilaban tales maravillas a una persona como representante de su poder en la tierra. Es imposible olvidar que para ese entonces la gente cazaba y consumía más como una consecuencia del instinto de supervivencia que por la necesidad de alimentarse para tener fuerzas, ingenio y construir imperios. Las sociedades de ese entonces no estaban lejos del concepto de la manada, y por lo tanto las expresiones básicas del trabajo en equipo surgían como todavía pueden apreciarse en los leones, tigres y otros depredadores existentes en su hábitat natural, No es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades dejaron tras de sí la vida silvestre y salvaje, y tal vez no sea necesario. Lo que sí es un hecho es que después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo. Prácticamente de la noche a la mañana los sumerios, cerca del -2750 A.C., comenzaron a dejar códigos escritos en lenguaje cuneiforme y superaron las rústicas expresiones de talla y grabados que habían dejado atrás sus ancestros en sus expresiones gráficas. Estos

ocupantes de la región mesopotámica crearon una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas de un dios o de varios de ellos y, sin percatarse de ello, pusieron la simiente de uno de los paradigmas más dominantes que de alguna forma ha quedado inamovible en el ADN humano y que reza: La gente trabaja para terceros, no para sí.

El proceso de desarrollo de esa línea de pensamiento se extendió como pólvora en el mundo entero. Todas las expresiones culturales que se dieron cita en el pasado conservaron la dominante estampa de este rígido pensamiento. Desde las encumbradas civilizaciones mayas, aztecas e incas hasta las ostentosas dinastías chinas, pasando por los imperios romanos, las expresiones griegas y las legendarias figuras egipcias, el principio era el mismo: un importante grupo de personas, usualmente numerosas y fuertes, se rendían ante unas pocas que poseían un poder casi ilimitado el cual era alimentado y respetado por todos.

La esclavitud y el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, alzar monumentos, construir ciudades, difícil pensar que no existiera una reflexión consciente de ello. Definitivamente se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se pensaba en granos, tierras, papa o ganado; debió ser una cifra de cuidado y preocupación para las primeras expresiones administrativas, porque los grandes reyes y líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente a su antojo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera atados al régimen.

Con el tiempo se iba eliminando la esclavitud y se empezó a pagar por el trabajo el cual no trajo consigo la valoración ni un mejor trato para la gente. El pago por los servicios se hizo desigual y desproporcionado hasta el punto en que ser esclavo

llegaba a ser en ocasiones, más atractivo, pues se contaba con cobijo y alimento y no era necesario hacer ningún esfuerzo extraordinario al que ya correspondía por la condición de esclavo.

Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas fue el concepto de la motivación por intercambio. Las sociedades del pasado pensaron y comprendieron que sólo podían mantener atados a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza y fiereza se le ofrecían bienes y riquezas. Ya fuesen momentáneas o de largotiempo, estas regalías sirvieron para motivar a pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. Otro tipo de batalla habría de librarse en el mundo y esta no tenía bajas humanas en el sentido tradicional. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de “administración del personal”, siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia.

En 1960, el principio era el mismo: La gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerado, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano, de una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente y la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran

meros peones. No tardó en aparecer el Departamento de Personal una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente. En él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades.

Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso. La idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía.

En las circunstancias descritas con relación al concepto de “recurso”, la idea de continuar llamando a la gente “el recurso humano” o “recursos humanos” se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más. El término se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un objeto.

En los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”. Ya no se oye administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciar; no se escucha de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestos por personas.

## **b. Importancia de la gestión del talento humano.**

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales, La Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo irrelevante, en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Todas las personas pasamos la mayor parte de nuestras vidas en el trabajo, desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole, entonces la Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto crucial pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la empresa.

Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión. Las organizaciones pueden lograr ventajas

competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización.
- Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

### **c. Aspectos esenciales de la gestión de personas.**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

**Son seres humanos:** tienen personalidad y poseen conocimientos, destrezas capacidades habilidades para la gestión adecuada de los recursos de organización.

**Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que activan la organización, y no agentes pasivos.

**Socios de la organización:** Invierten en la organización con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones, Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable de la inversión.

#### **d. Objetivos de la gestión del talento humano.**

Los objetivos fundamentales de la administración del personal son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar los cambios ya sean sociales tecnológicos económicos culturales o políticos.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **e. Los seis procesos de la Gestión del talento humano.**

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).



3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

**f. Factores que influyen en la gestión del talento humano.**

En la Gestión del talento humano influyen muchos factores ya que pueden ser sociales, corporativos etc. Todo va de acuerdo a la organización, que esta es la que adopta varias características de acuerdo a las necesidades y requerimientos que tenga, pueden ser las características del contexto ambiental, el negocio de la

organización, la tecnología utilizada, factores psicosociales, los procesos internos entre otros.

**g. Beneficios de la aplicación de un modelo de gestión del talento humano.**

La implantación exitosa de un modelo de gestión del talento humano puede traducirse en los siguientes beneficios:

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional.

Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

## **1.2 Modelos de gestión del talento humano.**

### **1.2.1 Introducción.**

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser potencial que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

A continuación, algunos de los modelos de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas:

## Modelo N° 1.

### MODELO DE HARPER Y LYNCH.

Fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente la GTH permite satisfacer esa demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con un inventario del personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de formación; sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y planes de comunicación; evaluación del desempeño: (retribución e incentivos). Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los recursos humanos. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Gráfico 1. Modelo de Harper y Lynch.



Fuente: Fleitas. Revista II. La Habana. 2002

## Modelo N° 2.

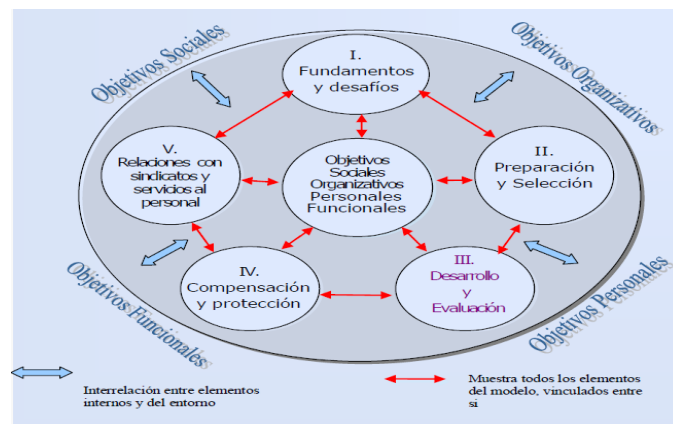
### MODELO DE WERTHER Y DAVIS.

La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- a. Fundamentos y desafíos.
- b. Planeamiento y selección.
- c. Desarrollo y evaluación.
- d. Compensaciones.
- e. Servicios al personal.
- f. Relaciones con el Sindicato.
- g. Perspectiva general de la administración de personal.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH.

**Gráfico 2 modelo de Werther y Davis**



Fuente: Werther y Davis.

### Modelo N°3.

### MODELO DE ZAYAS.

En éste se destaca el carácter sistémico de la gestión de relaciones humanas, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Gráfico 3 modelo de zayas.



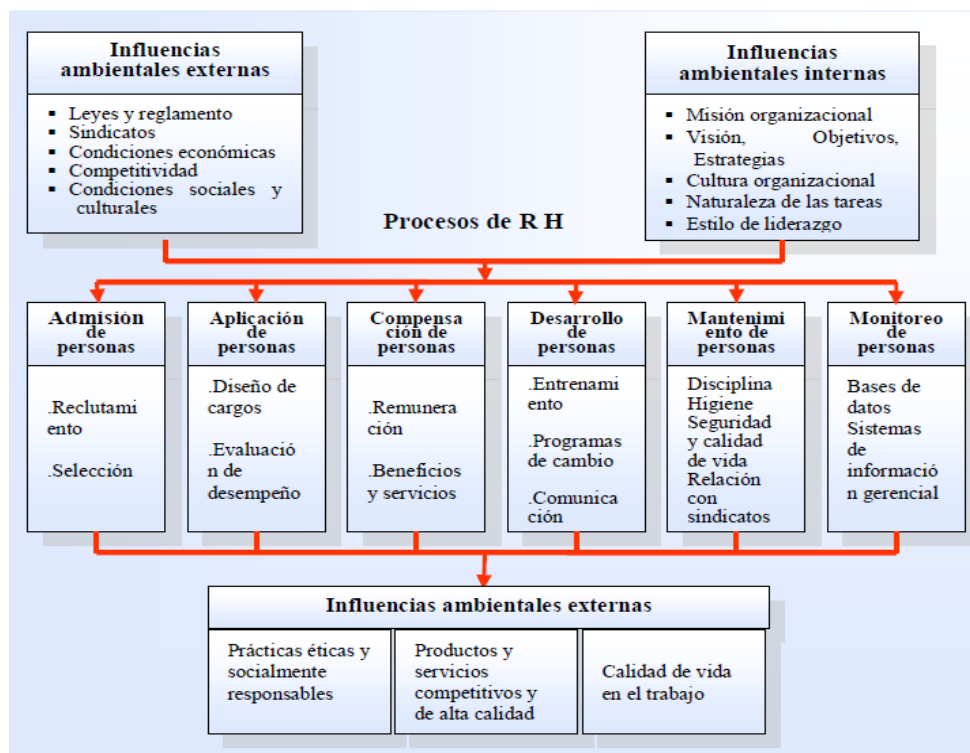
Fuente: Zayas, La Habana.

### Modelo N° 4.

## MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO.

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

**Gráfico 4. Modelo Idalberto Chiavenato.**



Fuente: Chiavenato, 2000

## 2 Administración de Restaurants.

## **2.1 Introducción.**

La información surge de una eficiente gestión de la organización, ya sea un pequeño emprendimiento unipersonal o una cadena de restaurantes. Hoy no es suficiente con tener un buen producto. No hay clientes cautivos, y para obtenerlos o retenerlos, debe tenerse en cuenta una serie de cuestiones que pasan desde el marketing, la calidad, el precio y el servicio, hasta la ubicación del local. Es por ello que es necesario “gerenciar” esta actividad de manera eficiente, para lograr ser rentables y permanecer en el mercado.

Estas herramientas consisten en:

- a) efectuar un plan de negocios antes de iniciar el emprendimiento gastronómico, a los efectos de analizar su factibilidad y presupuestar su desarrollo;
- b) una vez funcionando el establecimiento, utilizar herramientas de gestión que permitan a los empresarios conocer el manejo de su negocio e ir monitoreando el mismo;
- c) adoptar la calidad como un requisito indispensable en todo servicio prestado al cliente,
- d) analizar los recursos humanos utilizados en el negocio, auditando permanentemente su eficiencia.

## **2.2 Gestión Gastronómica.**

Entre mejor estén las cabezas de un restaurant funcionan mejor todos los empleados. Como dueño, si tú eres el que manejas todo el negocio es importante que aprendas a ser un buen líder, aun cuando tengas gerente y no estés todo el tiempo ahí, en los momentos en que estés presente trata de tener las cualidades de un buen líder, y busca a tus gerentes o encargados con estas cualidades.



Debemos de tomar en cuenta que es un líder, y básicamente se refiere a una persona a quien siguen porque realmente infunde respeto. Ayuda a todos sus colaboradores, los hace superarse, platica con ellos, los escucha, los motiva, los mueve, hace que hagan sus funciones con gusto, no por obligación. Los hace sentir un compromiso, porque el mismo se compromete. Los apoya porque realmente los entiende. Entonces crea un buen equipo de trabajo, y los hace a todos juntos, también el con sus colaboradores, buscar la misma meta.

El líder realmente se preocupa por su personal y por su funcionamiento en el trabajo. Es leal a su gente y crea credibilidad con ellos. Normalmente se está capacitando y ayuda a los demás a seguir capacitándose.

El líder debe crear armonía y un buen líder normalmente lo hace además de crear empatía, no tiene favoritismos, él se pone la camiseta y de esta manera hace que los demás también se la pongan.

### **3. Talento Humano.**

#### **3.1 Concepto.**

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida:

Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

### **3.2 Tipos de Talento**

Pilar Jericó expone los siguientes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y dice que para cada uno de ellos se requieren diferentes capacidades y se dice que el incrementode aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

Lo que realmente distingue al talento innovador y marca la diferencia, es la actitud que tengan los profesionales; y no tanto el conocimiento. Ya que de sobra sabemos

que los conocimientos se tornan obsoletos, si no se les está actualizando o invirtiendo en ello.

Independientemente del tipo del talento utilizado, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que sean capaces de estarse actualizando día con día, y estar conscientes de que los conocimientos rápidamente se tornan obsoletos, ya que nos encontramos en un mundo dinámico, en el cual todo cambia a gran velocidad.

#### **4. Administración de personal.**

##### **4.1 Definición.**

El papel que ha jugado la Administración de Personal como se le comenzó a conocer a finales de la Segunda Guerra mundial, La Administración de Recursos Humanos, o la Administración del Capital Humano, o como hoy día los investigadores de esta especialidad la han denominado La Administración del Talento Humano, ha sido definitivamente importante y decisiva en la creación, desarrollo y expansión de las empresas como unidades económicas, cuyo fin primordial es la producción de bienes y servicios para el consumo y uso de la sociedad y, es allí donde nos preguntamos para qué producir tantos bienes y servicios sino es para la gente? Sin embargo a lo largo de la historia de la revolución industrial, el factor humano ha sido desplazado a un segundo plano, olvidando que es el primer factor que debe ser tomado en cuenta para el desarrollo de las organizaciones y su consecuente éxito.

En virtud de lo antes expuesto, se observa que ello obedece a que uno de los costos primordiales en cualquiera organización es el costo de la nómina de trabajadores, que necesariamente está en relación estrecha con la producción de sus bienes o

servicios, cuyos costos están determinados no solo por la cantidad de sueldos y salarios que se cancela al personal, sino también por la contribución invaluable que este personal aporta a la organización a cambio del pago que recibe por la prestación de sus servicios o desempeño laboral.

La Administración de Personal o Administración del Talento Humano, surge por la necesidad que tuvieron los patronos o dueños de empresas de brindar a los trabajadores “Bienestar Social”, cuyo origen en realidad estaba marcado por la intención de acabar con los sindicatos que ponían en jaque a los empresarios; no obstante, este motivo dio origen a lo que conocemos hoy día como una especialidad de la Administración de carácter interdisciplinario porque el profesional que labora en este campo debe tener conocimientos y guarda estrecha relación con disciplinas tales como: Administración general, psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, seguridad e higiene industrial, medicina laboral, informática y sistemas entre otras especialidades.

La Administración de Personal o Administración de Talento Humano se puede definir como el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión de: conocimiento, desarrollo, habilidades y destrezas, capacidades, experiencias del grupo de personas que conforman una organización, con la finalidad de lograr la exitosa consecución de objetivos y metas que colaboren a una óptima productividad cuya misión y visión estén enmarcadas dentro del bienestar que puedan otorgar a sus trabajadores y a la sociedad en general.

De allí surge la necesidad de establecer que la gente o personal de una empresa no debe ser considerado un “recurso” humano, toda vez que hoy por hoy sabemos que constituye el factor más valioso de las organizaciones, la gente cada día se forma académicamente más y más, se adiestra, se entrena y se actualiza en sus diferentes áreas para ser mejores trabajadores y para obtener una remuneración acorde con su preparación y poder exigirla; es por ello, que se habla de “fuga de

talentos”, la gente se va de las empresas, lo que se conoce como Rotación de Personal, en búsqueda de mejores y atractivos paquetes socios económicos que otras organizaciones les puedan ofrecer y lastimosamente, las organizaciones que no valoran su talento humano lo pierden, porque el conocimiento, la habilidad y la destreza, la competitividad, la pro actividad entre otras competencias son del profesional, le pertenecen y se las lleva con él a donde vaya a laborar.

La Administración de Personal es un área estratégica para cualquier organización, ya que la optimización de la maquinaria, el dinero, las instalaciones, los sistemas, en suma hacen que se logren los objetivos y metas gracias al aporte de su talento humano. Este talento humano está integrado por personas que día a día proporcionan a la organización conocimiento, trabajo, creatividad, y esfuerzo para la realización de sus objetivos.

#### **4.2 Características.**

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. "La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia creada de eventos o una serie de pasos cronológicos".

A continuación las características de la administración de personal:

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.

- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.

## **5. Perfil de trabajo.**

### **5.1 Reclutamiento.**

Para verificar un perfil de trabajo se necesita que exista vacantes y un reclutamiento de personas que no es más que: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Este proceso consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

**Reclutamiento interno:** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos y transferencias.

**Reclutamiento externo:** se dirige a los candidatos externo, es decir los que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

## **5.2 Selección de personal.**

La selección es una acción de opción de decisión, clasificación, que consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante y de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea, los criterios utilizados en la selección se fundamentan en la información obtenida del análisis y descripción del puesto.

En las entrevistas de selección de personal y otras situaciones se realizan pruebas psicotécnicas en las personas que son o forman parte de la empresa con el objetivo de saber si la persona se adecua a los planes de la empresa o si tiene algún impedimento importante para desempeñar el puesto que se valora.

Los tipos más comunes de pruebas psicotécnicas son principalmente cuatro:

**Los test de personalidad** son pruebas que permiten a la persona que hace la selección conocer la forma de ser de los candidatos, sobre todo teniendo en cuenta los aspectos que se consideran más importantes, por ejemplo en cuanto a relaciones sociales, adaptación a los cambios, respuesta a las crisis, aguante de la presión y muchos otros aspectos que tienen relación con algunas competencias que se están buscando para el puesto a desempeñar.

**Los test de aptitudes** buscan conocer las características potenciales de la persona, teniendo en cuenta las aptitudes intelectuales del entrevistado. Para realizar estos test se suelen hacer pruebas mecánicas, espaciales, numéricas y verbales y se suelen realizar en base a lo que la empresa necesita.

**Los test psicométricos** se basan en preguntas cerradas y son los más habituales en las entrevistas de selección. Este tipo de test permiten la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas y muchas otras cosas, y es que son las que más se utilizan en muchos ámbitos, existiendo test psicométricos para muchas cosas: depresión, ansiedad, etc.

**Los test proyectivos** también se refieren a test de personalidad en que la persona no responde de una manera clara sino que más bien proyectan, ya que dotan de significado a un estímulo, muestran el inconsciente de la persona. La persona en sí no responde a la pregunta que se le plantea. Generalmente, en este tipo de test la persona entrevistada puede ver láminas o dibujos y decir lo que se le venga a la mente cuando ve esa imagen. Generalmente, es un psicólogo el que le da un significado a lo que la persona ve al recibir el estímulo de este dibujo que está viendo.

Todas estas pruebas permiten hacer una selección de personal en base a lo que se espera de la persona por medio de test que permiten profundizar un poco más en la personalidad, competencias y muchas otras cosas de la persona a la que se le entrevista. En muchas ocasiones son test estándar, existiendo algunos muy importantes, aunque pueden estar realizados a medida por la empresa. La persona que hace la selección de personal debe valorar los resultados y seleccionar al mejor candidato, combinando con otras formas de selección

### **5.3 Orientación y Socialización.**

Actualmente, en muchas empresas "la orientación" va más allá de proporcionar formación básica sobre los puntos como los horarios de trabajo. Cada vez más compañías, como se ha mencionado, descubren que el período de orientación puede ser utilizado para otros propósitos, incluyendo la familiarización de los nuevos empleado con los objetivos y valores de la compañía. De esta manera, la orientación



inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas.

Pasamos hoy de la introducción al puesto de trabajo a la socialización del empleado en la empresa.

Como hay dos niveles de orientación, la responsabilidad pertinente es compartida por el departamento de recursos humanos y el director inmediato del nuevo empleado.

El departamento de recursos humanos se ocupa de la iniciación y coordinación de los dos niveles de orientación, de la formación de los directores de la línea en lo que se respecta a la orientación sobre el departamento y el puesto, de la realización de la orientación general de la empresa y del seguimiento de la orientación inicial del nuevo empleado.

El director del nuevo empleado se ocupa normalmente de la orientación sobre el departamento y el puesto. En algunos casos, la orientación sobre el puesto se encomienda a uno de los compañeros para este papel ha de ser seleccionada cuidadosamente y de forma adecuada

#### **5.4 Capacitaciones.**

Es el conjunto de procesos organizados, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer

una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Mediante la capacitación se obtiene beneficios, dependiendo de los retos. Lo primero es que sean bien recibidas por los trabajadores y se ayude a optimizar los resultados para el crecimiento de la empresa, para dar un buen rumbo a estas necesidades las empresas buscan herramientas para medir los resultados de las capacitaciones.

### **5.5 Seguimiento y evaluación.**

Es esencial el seguimiento formal y sistemático desde la orientación inicial. Al nuevo empleado no debe decirse simplemente que acuda cuando se le plantee algún problema. Por el contrario, el director debe comprobar regularmente cómo actúa y responder a sus posibles preguntas después de la orientación inicial.

El departamento de recursos humanos debe realizar un seguimiento metódico transcurrido un mes en el puesto. Debe realizar asimismo una evaluación anual del propio programa de orientación, a fin de determinar si responde a las necesidades de la empresa, y de los nuevos empleados y exponer posibles mejoras.

La retroalimentación facilitada por los nuevos empleados puede ser un buen método para evaluar la eficacia del programa de orientación. Para conseguirla pueden emplearse los métodos siguientes : Cuestionarios no firmados complementados por todos los nuevos empleados, entrevistas en profundidad de nuevos empleados seleccionados al azar Sesiones de discusión de grupo con nuevos empleados que se han adaptado bien a sus puestos La retroalimentación así conseguida permite adaptar el programa de orientación a las sugerencias de las participantes actuales.

En última instancia, hay que tener claro que los nuevos empleados van a recibir, de sus compañeros o de la empresa, una orientación que repercutirá en su actuación.

Interesa, pues, a la empresa contar con un programa de orientación bien planificado y ejecutado.

## **6. Especificaciones de los puestos o cargos.**

### **6.1 Concepto de cargo**

Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante de un cargo o puesto), el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico, por lo que cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa.

### **6.2 Diseño de un cargo.**

El diseño de un cargo debe incluir la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- A quien deberá reportar la persona que ocupa el cargo, es decir, quien es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

### **6.3 Estructura del análisis de cargos.**

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones

imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades implícitas.
4. Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

#### **6.4 Requisitos esenciales de un cargo.**

**Requisitos Intelectuales:** Los requisitos intelectuales se refieren a las capacidades intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- Instrucción Básica.
- Experiencia Necesaria.
- Adaptación al Cargo.
- Iniciativa Necesaria.
- Actitudes Necesarias.

**Requisitos Físicos:** Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.
- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria.

**Responsabilidades Implícitas:** Se refiere a la responsabilidad subordinados, el material, las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial.

- Supervisión de Personal
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos, valores o documentos.
- Contactos Internos o externos.
- Información Confidencial.

**Condiciones de Trabajo:** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo. Lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de Trabajo.
- Riesgos.
- Partes del Análisis de Puestos.

## **7. Compensaciones.**

### **7.1 Compensaciones financieras y no financieras.**

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras pueden ser directas e indirectas. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones.

El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a las horas trabajadas. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. El pago de salario por hora. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

## **8. Incentivos.**

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a todos sus empleados, el pago de incentivos sería innecesario, ya que empresa y empleados

podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar determinando la retribución final.

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

### **8.1 Los Incentivos.**

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de una empresa, más calidad de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad en todo sentido.

### **8.1.1 Objetivos de los Incentivos.**

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.



## **8.2 Recompensas y sanciones.**

**Sistema de recompensas.-** incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

**Sistema de sanciones.-** incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

### **8.2.1 Un plan de incentivos es interesante cuando.**

- Se pueden medir las unidades de resultados.
- Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
- Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
- La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
- Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

## **8.3 La Motivación.**

Es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, la palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento.

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

### **8.3.1 Necesidades**

La necesidad se define simplemente como la carencia de algo. Esta carencia puede ser de tipo material, espiritual u otro, pero cualquiera sea su origen, las personas buscan su satisfacción.

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

#### **8.3.1.1 Teoría de las necesidades.**

Existen diversas teorías sobre la necesidad pero solo quisimos tomar como ejemplo la teoría de un de los padres de la administración.

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

### **8.3.2 El papel de las necesidades en la motivación.**

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, ya que las necesidades funcionan como un motor generador de la misma, porque como ya lo ha dicho Maslow, las necesidades nunca se termina porque cuando se satisface una nace la otra y respecto a la motivaciones, cuando se logran los objetivos se establecen otros y la necesidades de lograr estas nuevas metas vienen acompañando a las personas que llevaran a cabo dicha tareas y para ellos nacen otras necesidades que lo motiva a seguir hacia delante

### **8.4 Relaciones laborales.**

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

### **8.5 Relaciones individuales y colectivas.**

**Las relaciones laborales individuales:** son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante, en esta relación laboral el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación

contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador, Por esta razón el derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente con el empleador.

**Las relaciones laborales colectivas:** son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

### **8.6 Diseño de un programa de relaciones con los empleados.**

**Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.

**Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.

**Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.

**Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.

**Disciplina y conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

### **8.7 Conflictos.**

La palabra conflicto está ligada al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo. Existen varios tipos de conflictos:

conflicto interno y conflicto externo. El interno incluye dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles.

El conflicto puede presentar tres niveles de gravedad:

- Conflicto percibido: es el llamado conflicto latente, percibido por las partes como conflicto en potencia.
- Conflicto experimentado: cuando provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor, desconfianza entre las dos partes.
- Conflicto manifiesto: se expresa y manifiesta a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de una de las partes.

## **9. Gastronomía.**

### **9.1 Concepto.**

Etimológicamente proveniente del griego “gastros”, que significa estómago, y “gnomos” ley o conocimiento, para referirse no tanto como pareciera sugerir del origen de la palabra a llenar el estómago, sino que el objetivo de la gastronomía es crear platillos especiales para saborear preparaciones culinarias con los sentidos del gusto, la vista y el olfato, comparar las comidas de distintos lugares, ver como se originaron, los aportes nutricionales de cada ingrediente y sus posibilidades de combinación, etc.

## **10. Resto-bar**

### **10.1 Concepto.**

Se denomina resto-bar a un establecimiento de restauración que puede ser considerado una mezcla entre Restaurante y Bar.

Un Resto-Bar ofrece generalmente tanto una gran selección de platos como de bebidas, de forma que tanto para comer como para consumir bebidas alcohólicas se puede visitar un Resto-Bar. A menudo hay también shows en vivo de grupos musicales o de baile.

### **10.1.1 Necesidades profesionales.**

Un resto-bar necesita de algunos profesionales de acuerdo al servicio que presta debe calificar las necesidades profesionales del establecimiento, pero las necesidades básicas son:

#### **Operacional.**

- Barman
- Chef
- Asistentes o ayudantes de cocina
- Capitán de meseros
- Meseros o personal de servicios
- Cajero
- Encargado de bodegas

#### **Administrativo.**

- Gerente
- Administrador

### **11. Ciudad de Riobamba**

### **11.1 Generalidades.**

Riobamba es sin duda, la ciudad de los más bellos y esplendorosos paisajes del Ecuador, rodeada y protegida por seis nevados como el Chimborazo el más importante es la montaña más alta del Ecuador con una altura de 6310 metros sobre el nivel del mar, el Carihuairazo, Tungurahua, El Altar, Quilimas y Cubillín se dice que estos cuidan y protegen la ciudad y a la vez sirven de atractivo para el turista nacional y extranjero.

La ciudad principal fue habitada por la Nación Puruhá, antes de la llegada de los españoles. Durante la colonia fue una de las ciudades más grandes y bellas de Latinoamérica, tenía muchos edificios, iglesias con mucho esplendor y renombre cultural. Riobamba fue destruida por un terremoto el 4 de febrero de 1797 y reconstruida en su actual ubicación en 1799.

### **11.2 Información.**

**Fecha de Fundación.**-La Ciudad de Riobamba se fundó el 14 de Agosto de 1534 por Diego de Almagro. Fue construida de una forma simétrica sobre una meseta.

**Ubicación.**- Riobamba es la capital de la provincia de Chimborazo, ubicada en el valle del río Chambo en la Cordillera de los Andes. Es conocida como la Sultana de Los Andes y se encuentra rodeada de altas y hermosas cordilleras que forman un marco natural, dando lugar a una gama infinita de paisajes, encerrados en grandes y pequeños valles.

### **11.3 Comidas típicas.**

La comida tradicional de Riobamba es:

**Hornado.**- Cerdo horneado con mote y lechuga en jugo avinagrado.

**Ceviche de chochos.**-Chochos en salsa natural de tomate con cuero, tostado y ensalada de cebolla.

**Tortillas.**-Papa, carne al jugo, huevo, ensalada.

**Jugo de sal.**- Jugo de carne con huevos ligeramente fritos y limón.

**Fritada.**- Cerdo cocido en agua hasta dorarse, mote, tostado, maduro y lechuga.

**Cuy Asado:** Luego de ser asado el cuy, para poder degustar se acompaña con papas cocinadas, zarza de maní, ensalada.

La Sultana de los Andes tiene sus propios platos típicos como el caldo de patas, el ají de cuy, los quesillos, el cauca, en dulce de frutas, guayaba, membrillo y manzana; los dulces de leche, las cholitas guameñas, moyuelo y manteca de chancho. Entre las bebidas tenemos la deliciosa chicha, harina de maíz fermentado; las canelitas, está compuesto de agua hervida con azúcar, canela y licor; mistelas, compuestos de jugos, azúcar y esencias con licor.

## **12. Restaurant.**

### **12.1 Definición De Restaurant.**

Restaurant es aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede



acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente

## **12.2 Clasificación de los Restaurants.**

Existen principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan incondicional por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de corriente turística nacional y extranjera.

**Restaurantes gourmet:** Ofrecer platillos que atraen a personas aficionadas a comer marjales delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.

**Restaurantes de especialidades:** Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles. Existe otro tipo de restaurante, que es fácil de confundir con el de especialidades como es el restaurante étnico, mismo que ofrece lo más sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país, es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos, franceses, etc.

**Restaurante familiar:** Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo General, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.

**Restaurante conveniente:** Se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

## **12.3 Rayuela resto-bar**

### **12.3.1 Descripción.**

El Restaurant está ubicado en la ciudad de Riobamba en las calles Av. Daniel León Borja 36-30 y Uruguay en el sector centro de la ciudad, Rayuela surge en el año 2008 del ingenio de Carolina Báez que junto al fuerte vínculo con sus hermanos aprovechan la oportunidad de mercado y abren las puertas de Rayuela Resto-bar; debía romper esquemas, y lo hicieron con una seductora combinación de sabor y calidad de productos en el modernismo de sus atractivas instalaciones, todo esto con un servicio tipo americano y precios viables para los clientes que buscan lo diferente en Riobamba. Encontrar algo parecido, no se puede.

Rayuela supone un espacio para pasarlo agradable, donde el sabor característico de la gastronomía italiana, mexicana y americana se juntan sutilmente, sin olvidarnos que apasionantes postres, cautivadoras bebidas completaran la sensación de sentirse como en el cielo. La mejor opción para los que saben valorar una marca de servicio en restaurantes. Hecho para venir con familiares y amigos a compartir buena comida, excelente servicio, música, eventos culturales o a ver un partido de cualquier deporte.

### **12.3.2 PRODUCTOS A OFRECER**

- Platos a la Carta
- Postres
- Bebidas frías y calientes
- Cócteles - BAR

### **12.3.3 SERVICIOS A OFRECER**

- Reservaciones
- Eventos
- Buffet
- Café-Concierto en vivo

Entrar al rayuela solo requiere de la punta del zapato y las ganas de pasar un momento placentero; compartiremos la cocina especializada, mientras disfrutas de un ambiente con estilo, dinámico y elegante; un cielo en tu vida cotidiana

#### **12.4 Misión.**

Ofertar a la población de Riobamba un innovador sistema y cálido servicio de restauración (restaurante) de comida gourmet en un ambiente entretenido que resalta lo cultural y presta distinción.

#### **12.5 Visión.**

Ser el principal restaurant de Riobamba diferenciado por su oferta de alimentos y bebidas especializadas, y promotor cultural. Así también ser una franquicia a nivel nacional.

#### **12.6 Estudio Situacional del Restaurant Rayuela resto-bar.**

El Estudio Situacional tiene por objeto determinar las características del personal del Restaurant, también establecer procesos adecuados para mejorar el Desempeño Profesional de los empleados y proponer la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para optimizar la Calidad en el Servicio.

#### **12.7 Talento Humano del Restaurant.**

El Restaurant Rayuela cuenta con un área administrativa y un área operativa, las mismas que se encargan de la administración de la empresa, mantenimiento, atención al cliente, entre otras. Detalle Anexo 1

#### **IV. HIPOTESIS.**

La implementación del modelo de Gestión del Talento Humano en el Restaurant Rayuela Resto-Bar de la ciudad de Riobamba mejorará los procesos de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento del personal que laboran en el mismo.

## **V. METODOLOGÍA.**

### **A. LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN.**

La presente investigación se desarrolló en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, en el Restaurant Rayuela Resto-Bar, ubicado en la avenida Daniel León Borja 36-30 y Uruguay, estudio proyectado para ser ejecutado durante el primer semestre del año 2013.

## B. VARIABLES.

### 1. Identificación

Características Laborales del Personal.

Proceso de Desempeño Profesional.

### 2. Definición.

**Características Laborales del Personal.-** Es un tipo de labor empresarial, que contribuye a que los seres humanos que integran una institución logren sus objetivos y los de la empresa. Las personas son las que llevan a cabo los logros y fracasos del negocio.

**Procesos de la Competencia.-** Es un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas, aplicados según la actividad que se va a desarrollar, teniendo en cuenta diferentes variables como el momento en que se hace.

### 3. Operacionalización.

#### Requerimientos y perfiles esenciales

Variable	Categoría	Indicador
	Proceso de: Reclutamiento	Interno Externo Referencias

Características Laborales	Selección	<p>Anuncios de Prensa</p> <p>Pruebas de idoneidad</p> <p>Entrevistas de selección</p> <p>Test de personalidad y aptitud</p> <p>Pruebas de trabajo</p>
	Inducción	<p>Información general</p> <p>Proceso productivo</p> <p>Políticas de la información</p> <p>Orientación al desempeño laboral</p>
	Capacitación	<p>Semanal</p> <p>Quincenal</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p> <p>Plan de capacitación</p> <p>Inducción</p> <p>Capacitación en el puesto de trabajo</p> <p>Cursos internos</p> <p>Seminarios y talleres</p> <p>Cursos de actualización</p>
	Evaluación	<p>Desempeño</p> <p>Autoevaluación</p> <p>Interdepartamental</p>
	Control	<p>Por áreas</p> <p>Tarjeta reloj de asistencia</p>

	Bienestar organizacional	Supervisión de tareas Desempeño del personal: Físico y emocional
--	--------------------------	--



<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>
Competencias Laborales	Competenciasestratégicas	Capacidad para integrarse Responsabilidad con la empresa
	CompetenciasDirectivas	Planificación de la organización
		Capacidad de planificación Capacidad de clasificación Flexibilidad
	Competencias Servicio	Capacidad de decisión Capacidad de establecer un equipo
	Competencias Cambio	Progreso del personal Orientación de personas
	Competencias Productivas	Orientación hacia el cliente Servicio al cliente Cuidar los detalles
		Capacidad de innovación Iniciativa Mediación de problemas Adaptación
		Comprensión en la eficacia Dedicación Maximización del rendimiento de la unidad Capacidad de control



### **C. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación es de tipo descriptiva de corte transversal.

### **D. POBLACIÓN, MUESTRA O GRUPOS DE ESTUDIO.**

Se aplicó una encuesta al personal que trabaja en el Restaurant Rayuela Resto-Bar para obtener información veraz y efectiva.

### **E. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS.**

La presente investigación se realizó mediante el método científico, el mismo que señala varios métodos y técnicas utilizadas para el proceso investigativo.

- Para la investigación bibliográfica, se recogió información de Bibliotecas, libros e Internet con el objetivo de seleccionar conceptos principales y acordes con el tema de la investigación y sirvieron de base para la construcción de los Instrumentos de Investigación, como también para la interpretación de resultados.
- De las encuestas que se aplicaron se obtuvo información sobre el personal que labora en el Restaurant Rayuela resto-bar y determinó la necesidad de la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la calidad en la atención al cliente.
- Se utilizó el método descriptivo que sirve de base para la interpretación de resultados.
- El método analítico o explicativo, sirvió para la interpretación de la información obtenida en las encuestas.

## VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### A. CARACTERISTICAS LABORALES DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL RESTAURANTE

**Encuesta dirigida a los empleados del Restaurant Rayuela resto-bar.**

El universo de la encuesta es de 12 empleados que laboran en el Restaurant.

#### **Comportamiento de mercado.**

A continuación se da a conocer los resultados de las encuestas que fueron dirigidas a los empleados del restaurant, con el propósito de tomar como referencia las opiniones vertidas para desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para el Restaurant.

#### **Preguntas**

##### **1. ¿Cómo ingresó a laborar en la Empresa?**

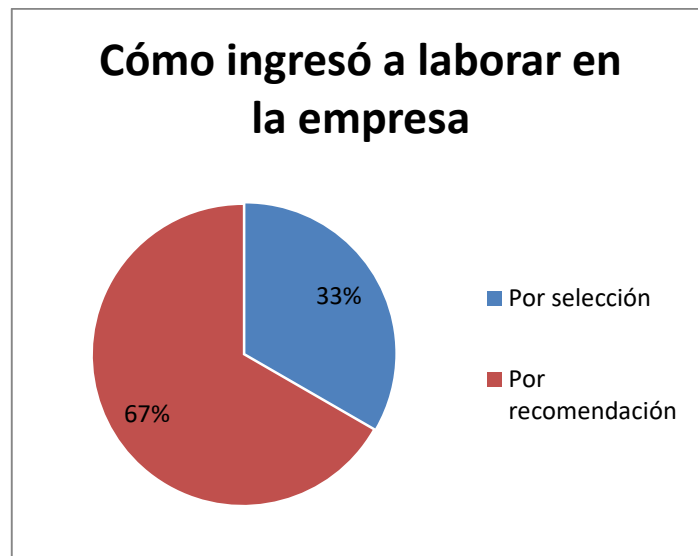
**TABLANº 1**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por Selección</b>	4	33 %
<b>Por Recomendación</b>	8	67 %
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.

**GRÁFICO N° 1.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.  
**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

Las empresas que ofrecen productos como los alimentos que es el caso de los restaurantes, en su gran mayoría adquieren personal sin ningún proceso de reclutamiento o selección. Esto sucede sobre todo por cuestiones de desconocimiento de los procesos, o en muchos casos por el costo que este trae consigo. Como se puede apreciar en la gráfica, el 67% de los encuestados respondieron que entraron a laborar en el restaurant por medio de una recomendación que muchas veces suelen ser por los mismos empleados que ya están laborando en el restaurant.

Mientras que el restante 33% entró a laborar por medio de un proceso de selección que ese momento fue implementado por parte de los dueños del local. El restaurant necesita de gente que sea capaz de promover el éxito empresarial y personal, gente que participe con énfasis en la calidad de servicio las mismas que estén dispuestos al cambio, con conocimiento y satisfacción de los objetivos propuestos, es muy

necesario mejorar las formas de reclutar y seleccionar personal, las ventajas que esto traería será la de tener gente capaz con criterio y responsabilidad en sus labores, desarrollar un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

## 2. ¿Considera necesaria la aplicación de procesos de selección de Personal?

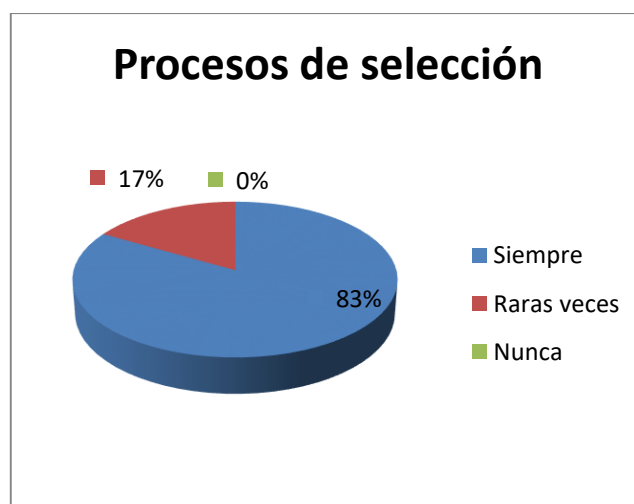
**TABLA N° 2**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	83%
Raras veces	2	17%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

**GRÁFICO N° 2.**



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

## **Análisis.**

Para realizar productivamente y con una exigencia de calidad la selección de personal, existen técnicas que poco a poco se han ido consagrando y adaptando a la evolución empresarial.

Estas técnicas que son relativamente simples, si bien pueden estar basadas en la psicología, en la sociología laboral o en los principios de la organización de las empresas son sobre todo útiles si se emplean de una forma sistemática y ordenada.

De esta manera tenemos que un 83% de las personas encuestadas consideran necesario la implementación de procesos de selección para las personas que entren a trabajar en el restaurant, ya que así podrán contar con gente capaz y eficaz en las tareas que se les asigne.

No obstante se puede apreciar que un 17% considera que no es indispensable aplicar un proceso de reclutamiento y selección de personal, situación que puede ser porque de pronto se sienten amenazados con la presencia de personal calificado, o porque simplemente se consideran únicos en su empleo, es decir les invade el celo profesional o quizás porque simplemente se resisten al cambio.

3. ¿Qué tipo de procesos de selección de personal considera importantes?

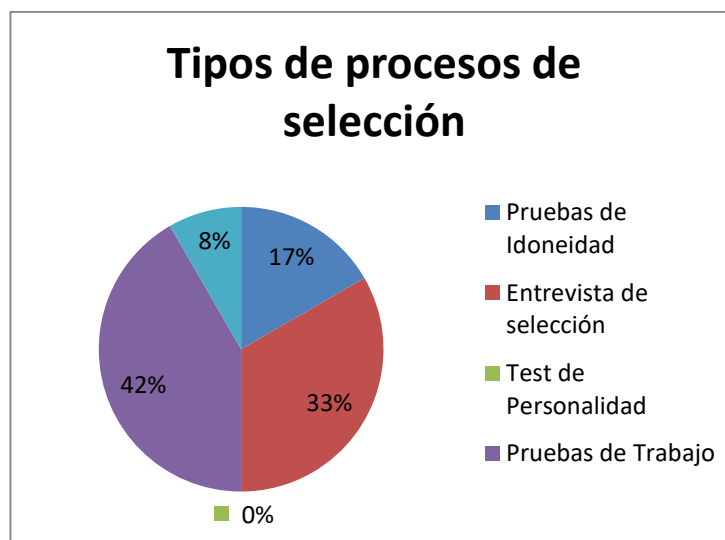
TABLA Nº 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de idoneidad	2	17%
Entrevista de selección	4	33%
Test de personalidad	0	0%
Pruebas de trabajo	5	42%
Ninguno	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

GRÁFICO Nº 3.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

**Análisis.**

Los procesos de selección para contratar nuevas personas son muchos, las empresas se deben enfocar en los más importantes para reclutar nuevas personas, se debería tomar muy en cuenta los conocimientos las destrezas las habilidades de cada una de las personas que se va a contratar.



Los resultados de la encuesta son que el 42% dice que se debe realizar pruebas de trabajo para la contratación de personal mientras que con un 33% manifiesta que se debe hacer entrevista de selección y el 17 % que se realicen pruebas de idoneidad finalmente un 8% manifestó que no se debe realizar procesos de selección de personal.

Se puede establecer que la mayoría de empleados que trabajan en el restaurant, están de acuerdo que se realicen diferentes pruebas para la contratación de empleados, ya que así contarán con personal calificado para las diferentes áreas que necesite el restaurant, logrando tener en sus instalaciones personas capaces de resolver problemas en cuanto al trabajo, realizar tareas sin mayor inconvenientes.

**4. ¿Al ingresar a laborar recibió algún programa de capacitación que sirva como proceso de inducción?**

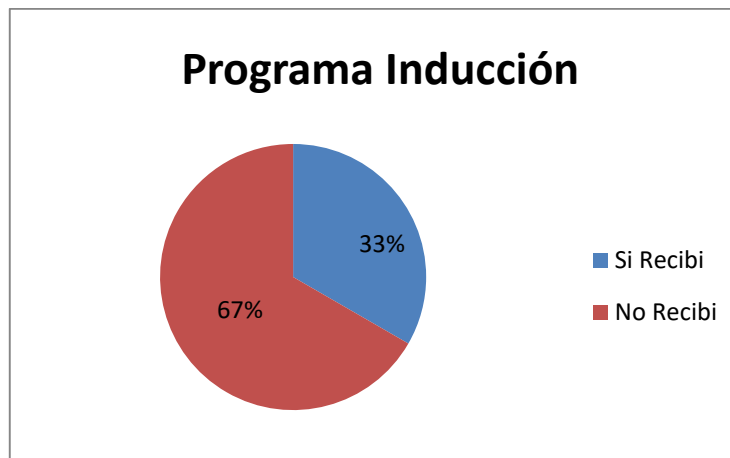
**TABLA Nº 4**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si recibí</b>	4	33%
<b>No recibí</b>	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

**GRÁFICO N° 4.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.  
**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

La inducción es un tipo común de capacitación formal en las empresas, dar una breve información sobre lo que tiene que hacer, es una necesidad esencial pues cuando se entra a trabajar a un lugar nuevo donde no se conoce a las personas, la correcta utilización de los equipos, y su ubicación es decir conocer el lugar como también el reglamento interno de la empresa. Se debe tener un plan de acogida de los nuevos integrantes esto favorece la adaptación e integración del nuevo trabajador a su puesto de trabajo.

En las empresas la gran motivación es la capacitación. El empleado que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro del restaurant las habilidades que necesitan para realizar su

trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Aquí tenemos como resultado que el 67% de trabajadores no recibieron un programa de capacitación; frente a un 33% que dijo que si recibió dicho programa de inducción a su puesto de trabajo, se debe realizar una capacitación corta clara y precisa del trabajo que va a realizar y de la empresa en sí, para que el nuevo empleado se familiarice con su nuevo trabajo y con las personas que trabajan en el restaurant, evitando así conflictos equivocaciones y demás cosas que puedan pasar en los primeros días de trabajo del empleado.

**5 ¿Dependiendo el área de trabajo, ha recibido algún tipo de capacitación durante el último año?**

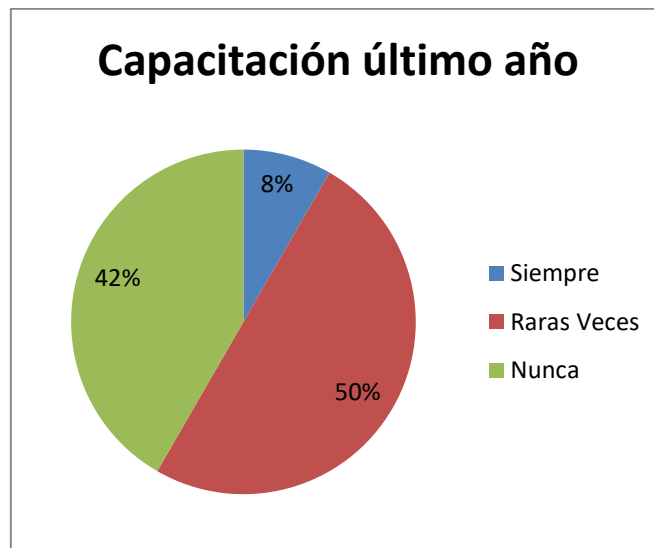
**TABLA N° 5**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	1	8%
<b>Raras veces</b>	6	50%
<b>Nunca</b>	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

**GRÁFICO Nº 5.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.  
**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

Capacitar es satisfacer las necesidades que la empresa tiene tales como incorporar conocimientos, mejorar habilidades y actitudes de sus empleados esto como un proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas situaciones internas y externas. El restaurant debe contar con un programa de desarrollo que promueva el crecimiento personal e incremente la productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas.

Tales son los resultados que el 50% ha recibido capacitación raras veces mientras que el 42% no ha recibido ningún tipo de capacitación frente a un 8% que si ha recibido capacitación durante el último año. El restaurant no ha dado capacitación permanente a sus empleados, ya sea porque no tiene un programa de capacitación o por el costo que este representaría para la empresa perdiendo así la oportunidad de mejorar internamente los conocimientos de los empleados.

No olvidemos que la capacitación es la manera de crecer para la empresa, un empleado capacitado constantemente va atender mejor a sus clientes, va a poner más énfasis en preparar los alimentos, el factor humano es el cimiento de toda empresa y su influencia es determinante en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa por lo tanto la capacitación constituye un elemento importante para que el empleado brinde un buen servicio y un buen aporte al cargo asignado.

Los beneficios que trae la capacitación son favorecer la satisfacción, motivación y la integración en la empresa, posibilita el conocimiento de nuevas tecnologías y formas de trabajar, mejora las posibilidades de traslado y promoción dentro de la empresa, aumenta la seguridad en el empleo, permite al trabajador prepararse para la asunción de responsabilidades, la toma de decisiones eficientes y la resolución de problemas.

## 6.¿Considera necesaria la implementación de procesos de capacitación permanente?

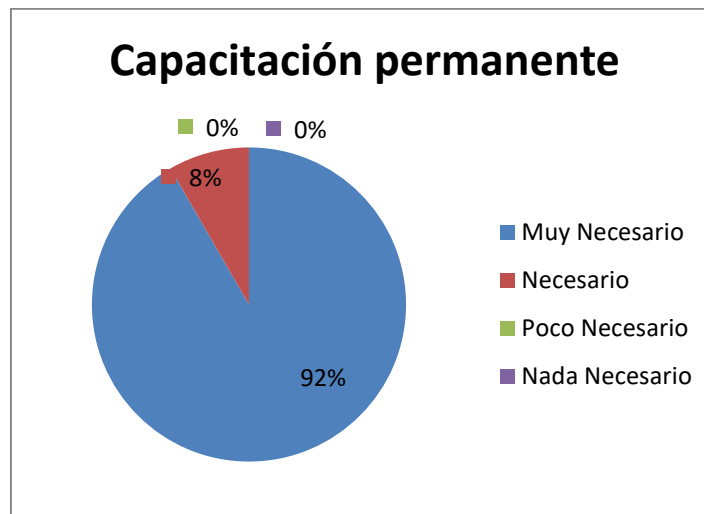
**TABLA Nº 6**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy necesario</b>	11	92%
<b>Necesario</b>	1	8%
<b>Poco necesario</b>	0	0%
<b>Nada necesario</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:**Orozco W.

**GRÁFICO Nº 6.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.  
**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

La capacitación es una forma de educar, orientar, mejorar las habilidades y destrezas de las personas. Existen varias razones por las cuales una empresa debe capacitar a su personal, pero la fundamental consiste en la necesidad de promover en ellos la adquisición de conocimientos, actitudes y habilidades que ellos requieran para mejorar su desempeño dentro de la empresa

Basándonos en la encuesta el 92% de las personas encuestadas considera que es muy necesario la capacitación, el restaurant debe proporcionar las bases y promover el desempeño de sus trabajadores, que tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a las tareas que sean asignadas, frente a un 8% que dice que es necesario en las dos respuestas están de acuerdo a la implementación de procesos de capacitación por parte de la empresa, ellos están dispuestos a la capacitación, para poder evaluar sus conocimientos renovar los mismos y sujetarse a nuevas propuestas, nuevas

mejoras por parte del restaurant, también es muy preciso que se planifique y elabore un plan de capacitación esto podría darse cada tres meses.

El beneficio de la formación es tanto para el trabajador, como para la empresa, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Para las empresas y los trabajadores pueden beneficiarse de las ventajas que proporciona la formación continua y alcanzar los objetivos deseados.

### 7. ¿Ha recibido algún tipo de Evaluación por parte de la Empresa?

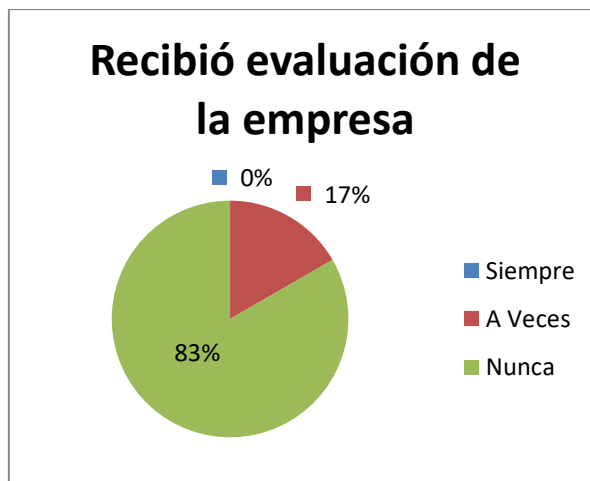
**TABLA Nº 7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	2	17%
Nunca	10	83%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco w.

**GRÁFICO Nº 7.**



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

## **Análisis.**

Dependiendo de las empresas se puede realizar evaluaciones periódicas según el cargo que desempeñe y las funciones que ejerza cada personal, la evaluación que se aplica al personal que labora es esencial pues mejora la actitud de cada uno de ellos, también se pretende mejorar las habilidades y conocimientos para así cumplir con las expectativas que tiene el restaurant:

Entonces en las empresas se puede realizar evaluaciones periódicas según el cargo que desempeñe y las funciones que ejerza cada persona, la evaluación que se aplica al personal que labora es esencial pues, mejora la actitud de cada uno de ellos; también se pretende mejorar las habilidades y conocimientos para así cumplir con las expectativas que tiene la empresa.

En la encuesta que se realizó se determina que 83% de encuestados no han sido evaluados en su lugar de trabajo, mientras que el 17% dijo que a veces recibió algún tipo de evaluación por el restaurant, evaluar a los trabajadores de la empresa es una forma de obtener información, datos; que servirán para registrar, procesar y analizar para que el restaurant tome decisiones con el fin de mejorar y extender el desempeño humano dentro del restaurant, por ende se puede constatar la necesidad de un modelo de gestión de talento humano en el cual se dé a conocer métodos adecuados para la evaluación de los mismos.

La evaluación del desempeño laboral permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del trabajo.



8. ¿Cuál de los siguientes procesos considera importante que sean evaluados?

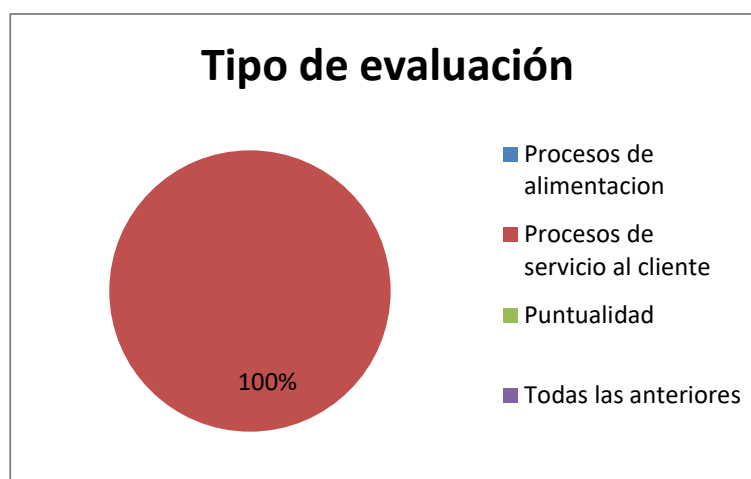
**TABLA Nº 8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Procesos de alimentación	0	0%
Procesos de servicio al cliente	12	100%
Puntualidad	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

**GRÁFICO Nº 8**



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

Elaborado por: Orozco W.

### **Análisis.**

La gestión del activo humano en la empresa es un proceso integral que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en la misma. Se debe llevar a cabo una revisión constante de tareas, así como de los defectos y las diferencias de todos los empleados.

En el restaurant se debe llevar a cabo una evaluación tanto del potencial, como del desempeño de los trabajadores en la misma, y mejorar su rendimiento.

El 100% de los trabajadores ha sido evaluado sobre todo en los procesos de atención al cliente; definir claramente quiénes van a participar en un proceso concreto, estableciendo sus funciones y responsabilidades, implementar procesos de evaluación dependiendo del trabajo de cada uno de los empleados, para así poder tener capacitados a todas las personas en las diferentes áreas de trabajo contar con personal efectivo y apto para el restaurant, se las debe hacer periódicamente cumpliendo con todas las necesidades de los trabajadores. Se debe facilitar a todos los participantes el acceso a la información necesaria para poder hacer efectiva su participación en el proceso.

**9. Considera importante la implementación de incentivos al desempeño laboral.**

**TABLA N° 9**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	11	92%
<b>No</b>	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.

**GRÁFICO Nº 9.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.  
**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

El factor humano es el elemento fundamental que impulsa y da sentido a las organizaciones. El éxito y permanencia en el mercado de las empresas dependen de forma crucial, del desempeño y productividad de sus colaboradores.

La empresa debe aplicar numerosas estrategias de motivación para formar empleados responsables e incondicionales. Cada vez son más las empresas preocupadas en detectar y retener su talento, ya que se han dado cuenta que el perder a un elemento clave, trae como consecuencia una serie de situaciones que afectan la cadena productiva y la continuidad del negocio.

Se debe tener un plan de incentivos, crear estrategias que contribuyan a lograr un buen clima laboral, en donde los empleados se sientan contentos y convencidos de pertenecer a la organización, lo cual se logra a través de la implementación de esquemas como: salarios justos, programas de beneficios de acuerdo a cada uno

de los niveles, programas de capacitación, oportunidades de entretenimiento, momentos de esparcimiento, etc.

Una herramienta de gran impacto sobre estas variables y que ha venido gozando de gran acogida recientemente, son programas de incentivos; de tal manera que un 92 % considera que debe existir incentivos para los empleados del restaurant, ya que no existe incentivos para los empleados, sea porque la empresa no se los quiere dar por motivos de dinero o por no contar con un programa de incentivos el 8 % no quiere ningún incentivo esto debe a que tal vez asuman que los q se ganan los incentivos no sigan las normas que se debe cumplir en el trabajo.

Se debe tener estrategias de incentivos para así poder reducir la rotación de personal e incrementar la lealtad en equipos de trabajo, mejorar el desempeño diario y formar empleados incondicionales, comprometidos y motivados que finalmente son quienes perfilan el éxito o no de una organización

#### 10. ¿Qué incentivos ha recibido usted por parte de la Empresa?

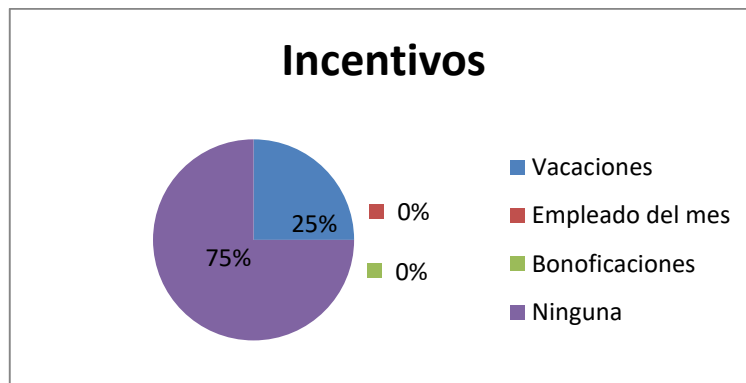
**TABLA N° 10**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Vacaciones</b>	3	25%
<b>Empleado del mes</b>	0	0%
<b>Bonificaciones</b>	0	0%
<b>Ninguna</b>	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.

**GRÁFICO N° 10.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.  
**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

El incentivo es un estímulo que se da a las personas que sobresalen en su trabajo cumpliendo los objetivos que tiene la empresa, de esta manera se puede ofrecer incentivos al incremento de ventas siempre que no descienda la calidad y la atención a los clientes, a la puntualidad. Los incentivos laborales son estrategias muy utilizadas para distinguir o motivar al personal a que mejore su desempeño dentro de la empresa.

Tener y mantener una buena comunicación interna es un elemento clave que permite acercar las plataformas de recompensas y reconocimientos a los empleados. Hay que reconocer que los beneficios no tienen que ubicarse siempre en esquemas financieros sino que las habilidades de liderazgo se pueden recompensar en días de descanso, obsequios, prestaciones, eventos, capacitaciones, etc.

Se tubo los siguientes datos, el 75% de personas encuestadas respondieron que no han recibido incentivo mientras que el 25% si recibieron algún estímulo por el

trabajo realizado, por ende se determina la necesidad de un plan de incentivos para el personal del restaurant, los cuales constituyen una herramienta esencial de la empresa así se mejorará el ambiente de trabajo y se motiva al empleado a que sea mejor en las funciones q desempeñe, se debe premiar a todos los empleados para así evitar peleas o mal ambiente de trabajo.

El restaurant debe adoptar estrategias puntuales, que permitan tener empleados reconocidos y satisfechos, a través de herramientas que logren ayudar a cumplir expectativas de la organización y de su personal.

#### 11. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

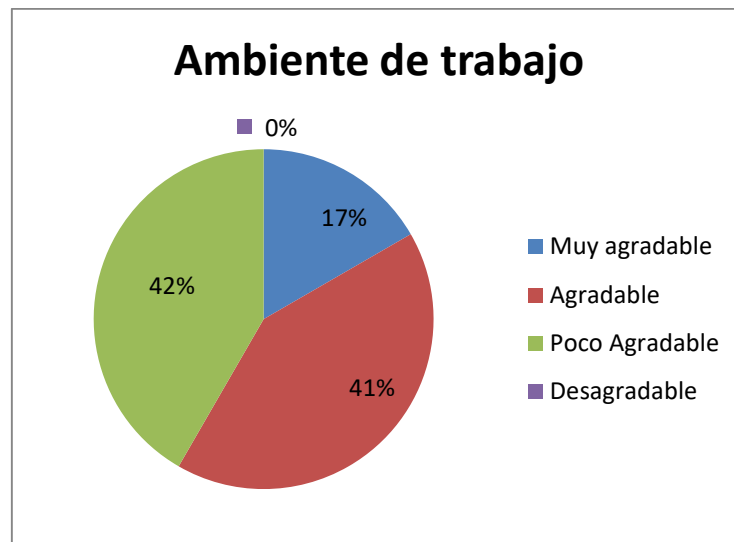
**TABLA N° 11**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy agradable</b>	2	17%
<b>Agradable</b>	5	41%
<b>Poco agradable</b>	5	42%
<b>Desagradable</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.

**GRÁFICO N° 11.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

El ambiente laboral dentro de una empresa es un factor esencial ya que es la clave para un gran desempeño y productividad laboral, para que un empleado rinda a su máxima capacidad no solo es indispensable que tenga las herramientas necesarias y entrenamiento adecuado; sino también que se sienta cómodo en el trabajo, que exista compañerismo y tenga buenas relaciones profesionales con sus jefes o líderes.

El trabajo en equipo es muy bueno ya que ahí existe ayuda por parte de los compañeros para realizar las diferentes tareas asignadas así se relacionan e interactúan, intercambian ideas, conocimientos, experiencias etc.

Realizando el análisis determinamos que el 42% de empleados no tienen buenas relaciones laborales entre sí, así como el 41% manifestó que el ambiente de trabajo es agradable, el 17% se pronunció que es muy agradable, la mayor parte de

trabajadores manifiestan que el ambiente donde trabajan es poco agradable, ya sea porque no han interactuado entre compañeros, o a su vez no se conocen muy bien entre sí. Para poder mejorar las relaciones laborales entre los empleados se debe trabajar con reuniones mensuales y den su punto de vista a la situación, realizar pequeños juegos donde participen todos, para lograr esto se debe informar a los empleados de los días de las reuniones con anticipación, recuerde que los trabajadores muchas veces ya planifican su horario de trabajo y de su vida personal. También es necesario que se tome en cuenta la creación de un modelo de gestión de talento humano para así poder reducir el mal ambiente de trabajo que existe.

**12. ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión de talento humano para el restaurante?**

**TABLA N° 12**

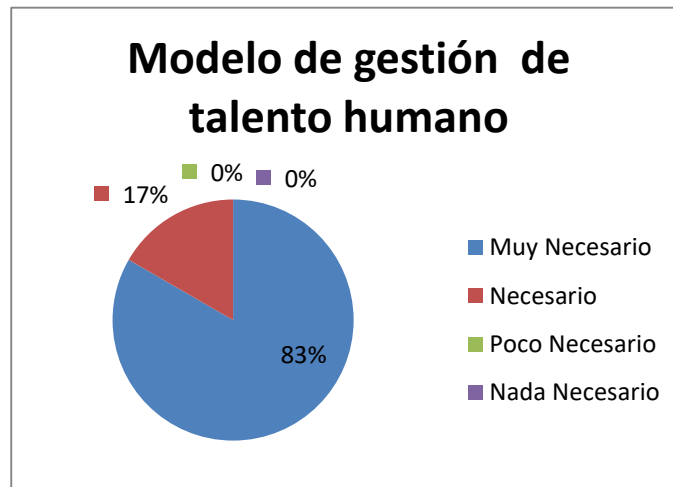
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy necesario</b>	10	83%
<b>Necesario</b>	2	17%
<b>Poco necesario</b>	0	0%
<b>Nada necesario</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.



**GRÁFICO N° 12.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados del restaurant Rayuela.

**Elaborado por:** Orozco W.

### **Análisis.**

En un restaurant no es suficiente contar solo con un buen producto, se debe tener muy en cuenta una serie de procesos empezando desde el marketing, la calidad, el precio, el servicio y primordialmente el personal que labora en la empresa.

En la actualidad el hombre es considerado una pieza importante para el funcionamiento de la empresa, es valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento para el logro de metas dentro de la empresa.

Según la encuesta realizada se pudo determinar que el 83% de las personas encuestadas respondieron que es muy necesario la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el Restaurant Rayuela resto-bar, también el 17% de los encuestados considera que es necesario, la aplicación de procesos mediante los cuales la empresa se garantice con el ingreso de personal idóneo y con capacidad de trabajar en equipo.

Los que ya forman parte del restaurant serán beneficiados con procesos de capacitación que mejorara su desempeño laboral y además garantizara su estabilidad laboral.

Tomando en cuenta los dos porcentajes los trabajadores están de acuerdo que se cree un Modelo de Gestión de Talento Humano ya que les servirá mucho, para mejorar en todos los aspectos, en este caso al restaurant, sus trabajadores serán los beneficiarios, sin olvidar que un empleado contento y conforme rinde mejor y así la empresa crecerá mucho más.

## **B. Competencias laborales para el restaurante rayuela.**

<b>Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Resultados pretendidos</b>
Chef	Debe saber la carta del restaurant.	Crear nuevos platos, postres que cautiven a los clientes.
Ayudante de cocina	Apoyar al chef cuando lo requiera conocer la carta.	Ayudar a la creación de nuevos platos.
Cocinero	Conocimientos de cocina.	Que logre aprender la preparación de los platos de la carta.
Capitán de servicio	Debe tener conocimientos de alimentos y bebidas.	Que pueda explicar a los clientes en que consta cada plato y los ingredientes que tiene.
Mesero	Conocimiento de técnicas de servicio.	Capacitar para que sean mejores anfitriones con los clientes.
Bar tender	Todo sobre licores preparación de cocteles y demás bebidas.	Creación de nuevos cocteles que sean de agrado a los clientes.

## **VII. CONCLUSIONES.**

Se determina que el restaurant Rayuela resto-bar, no cuenta con un proceso idóneo de reclutamiento, selección y capacitación de personal para las diferentes áreas posee el establecimiento, así mismo no existe capacitación permanente que les brinde mejorar los conocimientos que ellos tienen, también se debe mejorar las relaciones laborales entre compañeros ya que no existe un buen ambiente de trabajo, impidiendo así que la empresa cumpla con todos sus objetivos trazados.

Se establece la necesidad de estructurar un modelo de evaluación del desempeño para garantizar, así la calidad de los procesos de producción y de servicios.

Se concluye que en el Restaurant no existen claramente definidas las competencias laborales que deben existir en cada uno de los puestos de trabajo.

Es necesario promover procesos de capacitación y actualización profesional de manera permanente como parte del proceso de gestión del talento humano para todo el equipo de trabajo.

## **VIII. RECOMENDACIONES.**

Una de las recomendaciones esenciales es poner énfasis en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del empleado así teniendo un personal altamente capacitado realizará la imagen del restaurant en la calidad y en el servicio, teniendo clientes conformes y que seguramente regresaran al restaurant a disfrutar de la comida y del servicio.

Se recomienda que deba existir una estructura de evaluación de desempeño de los trabajadores, para que así pueda ver el desempeño individual y en equipo de las personas que llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

Definir claramente cuáles son las competencias laborales que tiene la empresa con sus empleados, las metas y los objetivos que desean alcanzar para lograr ser un restaurant muy reconocido por sus clientes.

Realizar procesos de capacitación de manera permanente para tener a los empleados capacitados en sus diferentes puestos de trabajo así lograra renovar y actualizar los conocimientos de ellos para el beneficio del Restaurant.

## **IX. PROPUESTA.**

### **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL RESTAURANT "RAYUELA RESTO-BAR"**

#### **1. INTRODUCCIÓN.**

Rayuela supone un espacio para pasarlo agradable, donde el sabor característico de la gastronomía italiana, mexicana y americana se juntan sutilmente, sin olvidarnos de apasionantes postres y cautivadoras bebidas completaran la sensación de sentirse como en el cielo. La mejor opción para los que saben valorar una marca de servicio en restaurantes. Hecho para venir con familiares y amigos a compartir buena comida, servicio, música, eventos culturales o a ver un partido de cualquier deporte.

Rayuela surge en el año 2008 del ingenio de Carolina Báez que junto al fuerte vínculo con sus hermanos aprovechan la oportunidad de mercado y abren las puertas de Rayuela Resto-bar. Se debía romper esquemas y lo hicieron con una seductora combinación de sabor y calidad de productos en el modernismo de sus atractivas instalaciones, todo esto con un servicio tipo americano y precios viables para los clientes que buscan lo diferente en Riobamba.

El manual del empleador hace énfasis en definiciones y procedimientos que son fundamentales para realizar una apropiada Gestión de Talento Humano que brinda herramientas esenciales para regular al personal con el fin de alcanzar las metas y objetivos. Este manual es una herramienta indispensable para cumplir, guiar y conducir las actividades del restaurant, las cuales permitirán desarrollar el crecimiento de la empresa y de sus trabajadores, que acepten desarrollar con mayor eficiencia los procedimientos de cada puesto de trabajo, así permíte identificar

con claridad las funciones y responsabilidades del empleado, consiguiendo optimizar recursos, tiempo y esfuerzo.

## **2. OBJETIVOS.**

- Facilitar el reclutamiento, selección e inducción del personal al Restaurant.
- Ayudar con la construcción de las labores encomendadas al personal del resto bar Rayuela.
- Controlar de forma periódica la ejecución de las labores encomendadas al personal y proporcionar la igualdad de trabajo.
- Mejorar la calidad de desempeño laboral, otorgando indicaciones precisas sobre sus obligaciones laborales en su puesto de trabajo.





MANUAL DEL EMPLEADOR • WILMER OROZCO

## **¡QUIENES SOMOS!**

Somos una empresa nueva que llegará a estar dentro de las más importantes, nuestro objetivo principal dentro del mercado laboral es ofrecer un servicio de calidad, como se merecen nuestros clientes, en un ambiente cálido, genial y a la altura de todos, donde nos preocupamos de los más mínimos detalles y la atención personalizada.

## **NUESTRA MISIÓN.**

Ofertar a la población de Riobamba un innovador sistema y cálido servicio de restauración (restaurante) de comida gourmet en un ambiente entretenido que resalta lo cultural y presta distinción.

## **NUESTRA VISIÓN.**

Ser el principal Restaurant de Riobamba diferenciado por su oferta de alimentos y bebidas especializadas, y promotor cultural. Así también ser una franquicia a nivel nacional.

# MANUAL DEL EMPLEADOR DEL RESTAURANT "RAYUELA RESTO-BAR"

## CAPITULO I

### **II. PERSONAL.**

#### **1. Introducción.**

El personal es uno de sus mayores activos siendo un propietario y/o gerente de un restaurante. Sus empleados tienen una influencia tremenda en que tan rentable su establecimiento puede ser. Por supuesto, como trata y maneja a sus empleados es igual de importante.

Mientras que todos sus empleados son una importante parte del equipo, los meseros son particularmente importantes porque son las caras del restaurante. Cuando los clientes cenan en su establecimiento, al menos el 90% de su tiempo ha pasado con su mesero.

Como su atención satisface a sus clientes es crucial para determinar si ese cliente será un cliente que solo vino por esa vez o si repetirá. Los clientes de una sola vez, obviamente suman a los fondos, pero su real ganancia potencial yace en los clientes que repiten.

#### **1.1. LEYES LABORALES.**

Es necesario saber las leyes laborales para con los empleados contratados; así como también conocer las pautas generales para un proceso de entrevista, de modo

que antes que comience el proceso de contratación, se familiaricen con las leyes laborales del país tanto para el trabajador como para el empleador.

Antes de contratar a menores de 18 años asegúrese de revisar las leyes laborales de nuestro país.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO.**

La descripción del puesto de trabajo se la debe realizar de una manera clara y precisa las obligaciones los derechos que va a tener el empleado dentro del restaurant. Es necesario que en todo momento se tenga disponible la descripción exacta del trabajo, esto beneficiara al empleado como al empleador ya que así sabrá si el postulante está calificado para desempeñar el trabajo asignado.

## **2. CONTRATACIÓN.**

El proceso de selección es la clave para su éxito y para el de su empresa. No hay nada tan importante para su futuro como su habilidad en seleccionar a la gente más adecuada para su empresa, un error en la selección, por sí mismo puede llevar a un fracaso y a un rendimiento insuficiente en un área crítica, y muchas veces, el fracaso de toda la organización.

Debe tener en cuenta que la ley laboral exige que se contrate personas con discapacidades, a estas personas se les considera calificadas para el trabajo si pueden analizar las funciones esenciales del trabajo a realizar.

### **3. RECLUTAMIENTO.**

Según Louart (1994) "Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo".

#### **3.1 Definición.**

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, la empresa tratara de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para desempeñar un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos.

#### **3.2 Objetivo.**

El objetivo de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a la "selección" de su materia prima básica, es decir, candidatos. Pero no sólo debe abastecer al proceso de selección cantidad sino también en calidad.

#### **3.3 Fines del reclutamiento.**

- Suministrar un número suficiente de personal calificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del personal de selección.
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficiencia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

### 3.4 Tipos de reclutamiento.

Respecto, a los tipos de reclutamiento, suelen hablarse de tres tipos:

- **Reclutamiento interno:** Es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.
- **Reclutamiento Externo:** Se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa.
- **Reclutamiento mixto:** Utiliza formas tanto del reclutamiento interno como del externo.



Estos tipos de reclutamiento, serán definidos con mayor atención en los puntos siguientes, mostrando las principales ventajas e inconvenientes de las diferentes fuentes o técnicas que se utilizan en cada uno de ellos.

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectar la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse (si la hubiera) la política de reclutamiento establecida por el restaurant dentro de la planificación estratégica de la misma. Debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello, es necesario analizar el puesto, y definir su perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarias a cubrir. Así los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puesto serian:

- Localización del puesto. Denominación, área o departamento para lo que requiera.
- Retribución y compensación.
- Finalidad del puesto.
- Especificaciones de funciones. Habituales, ocasionales, objetivos, etc.
- Lugar de trabajo. Lugar donde va a trabajar como es el entorno laboral.
- Recursos y entorno. Herramientas, equipos y sistemas informáticos.
- Requisitos del puesto. Formación académica, experiencia requerida etc.

Algunos incentivos para el reclutamiento que se puede utilizar son:

- Uniformes que entrega la empresa gratis.
- Programas de capacitación permanentes.
- Horarios flexibles.
- Trabajo estable y buen ambiente de trabajo.
- Vacaciones.
- Incentivos a los empleados.

<b>Ventajas del reclutamiento interno</b>	<b>Ventajas del reclutamiento externo</b>
Mejora la moral de los empleados y el clima de la empresa.	Mayor número de candidatos.
Mayor conocimiento de los candidatos.	Nuevas ideas, inquietudes, etc.
Efecto en cadena de las promociones.	Reduce las luchas internas.
Más rápido y menos costoso.	

#### 4. **BASE DE DATOS.**



Responde a la recepción de todas aquellas solicitudes que puedan recibirse en la empresa, ya sea por el ofrecimiento espontaneo de un candidato, por el ofrecimiento dirigido a través de cualquier contacto o relación con la organización. También suelen incluirse en la base de datos, todos aquellos aspirantes de anteriores selecciones.

## **5. CENTROS DE FORMACIÓN.**

Los centros educativos son en numerosas ocasiones unas excelentes fuentes de reclutamiento, se busca perfiles de candidatos, en procesos de formación o recién salidos de las facultades.

Un reclutamiento a largo plazo, dirigido a crear en los jóvenes una imagen interesante de la empresa que les llevara a formarse una actitud de disposición a trabajar en ella en el futuro.

## **6. INTERNET.**

Dada la capacidad de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad y la flexibilidad que aporta el uso de internet, este medio se ha convertido en un referente a la hora de reclutar personal para las empresas.

El hecho de que cada vez más exista un uso cotidiano de esta herramienta, ha proporcionado a las empresas un medio muy útil, barato y versátil para captar una cartera de candidatos, acorde a sus necesidades presentes o futuras.

Para poner en práctica este tipo de reclutamiento, las empresas pueden generar su oferta a través de portales específicos de empleo o a través de su propia página web corporativa si la tuviera.



## **7. ANUNCIOS EN PRENSA.**

Este apartado merece una mención especial, al ser una de las fuentes más utilizadas por la empresa para dar a conocer sus necesidades de reclutamiento. A sí mismo, esta técnica es considerada una de las eficientes para la atracción de candidatos. Mediante la misma, la empresa comunica sus necesidades de plantilla y los requisitos que los aspirantes deben reunir para responder a dichas necesidades.

Por ello, se abordara elementos básicos como, los aspectos esenciales para elaborar un anuncio, los tipos de anuncio que podemos utilizar (en función de parámetros como el tamaño, su redacción) y las claves para conseguir que nuestro anuncio resulte eficaz.

Antes de redactar cualquier anuncio hemos de realizar previamente una serie de pasos que a continuación se detallan:

- Analizar de las necesidades del puesto a ocupar.
- Identificar el sector al que va dirigido el anuncio.
- Identificación de la motivación.
- Análisis de los medios de prensa.
- Optimizar la relación coste/impacto.
- Diseño del anuncio.
- Contenido e imagen.

### **Ventajas de un anuncio por medio de la prensa.**

- Llega rápidamente a un elevado número de candidatos, obteniendo muy pronto sus respuestas.

- Ofrece la posibilidad de prever con antelación el coste de la campaña de reclutamiento.
- Posibilita llevar a cabo una selección previa de los candidatos, sin necesidad de examinarlos a todos personalmente.

### **Desventajas de un anuncio en la prensa.**

- Poco interés o mala imagen de algunas ofertas.
- Deficiencias técnicas y de contenido en la propia elaboración del anuncio.
- Escasez de calificación en el mercado de candidatos potenciales, sobre todo en ciertos puestos muy concretos.
- Prejuicios y recelos del lector ante algunos tipos de anuncio.

## **8. SELECCIÓN DE POSTULANTES.**

### **8.1. La solicitud.**

Sirve como una de las herramientas de selección y guía para entrevistar a los postulantes al cargo que necesita la empresa. La solicitud debe pedir información básica del postulante. Se debe evitar las preguntas sobre problemas de salud en el pasado, uso de drogas bajo prescripción médica, etc.

### **8.2 ENTREVISTA.**

Una entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado (que puede estar solo o acompañado) y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.

Habitualmente el proceso de selección a través de entrevistas de trabajo se compone de la siguiente manera:

- Descripción de la empresa y del puesto de trabajo a cargo del entrevistador.
- Demostración por parte del entrevistado, de los conocimientos, experiencias, actitudes, pruebas de trabajo y motivación acordes con el puesto que pretende ocupar.
- Negociación acerca de los aspectos materiales del puesto, tales como retribución, horarios, responsabilidades, etc.

El objetivo de la entrevista es detectar si la personalidad, formación y motivación coinciden con lo que la empresa está buscando en una persona para ocupar el puesto de trabajo.



La entrevista gira básicamente en torno a datos de personalidad, se verificará y reunirá información sobre los antecedentes personales y laborales del candidato, aquí se busca complementar la información del candidato que ya se tiene en el currículum y carta de recomendación, también buscamos determinar la actitud y motivación del postulante al empleo, así como evaluar el carácter del entrevistado observando su comprensión y capacidad para comunicarse, finalmente al candidato se proporcionará información detallada sobre las exigencias del trabajo, beneficios y condiciones laborales que ofrece la empresa.

Para realizar una entrevista tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Informarse sobre la persona que va a entrevistar. Nombre, posición, tipo de empresa donde trabaja y toda información adicional referente al entrevistado.

- Prever un lugar adecuado donde se pueda evitar distracciones de cualquier tipo esto es fundamental para realizar la entrevista de trabajo.
- Puntualidad en la entrevista llegar 5 minutos antes de la hora señalada al lugar de la entrevista, esto demostrara al candidato como quiere que él sea en el trabajo.
- Si es posible grabe la entrevista de lo contrario tome notas.
- Destine un tiempo a la entrevista, se recomienda que no sea más de 10 minutos.
- No vaya directamente a las preguntas ocupe los primeros minutos para establecer la conversación,parta de cualquier tema en general. Incluya todas las áreas de responsabilidad para que el postulante entienda con precisión el puesto disponible que tiene el Restaurant.
- Para terminar la entrevista, el entrevistador puede proporcionar información sobre el Restaurant, (la actividad principal, sector laboral en el que se mueve, los productos y servicios que ofrece, las funciones y tareas, lugar que ocupa en la organigrama y a quien debe reportarse).
- Finalmente se explicará el proceso de selección, se informará cuando se va a notificar sobre la decisión de contratación, ya sea por una llamada telefónica o por medio de un correo electrónico y agradecer su participación en la entrevista.

### **8.2.1 PRUEBAS TÉCNICAS.**



Esta fase del proceso de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. La ubicación de la prueba técnica varía según el proceso de selección. En ocasiones es la primera instancia del proceso y en otros estará en "la mitad".

Los medios que puede utilizar son; exámenes escritos, pruebas de conocimiento específicos, evaluación de idiomas si la empresa lo requiere, habilidad para solucionar problemas con clientes, etc.

### **8.2.2 ELABORACIÓN DEL INFORME.**

Después de haber terminado con las entrevistas de todos los postulantes al cargo, el entrevistador se tomara un tiempo para llenar un informe de la candidatura de las personas con que alcanzaron las expectativas, en ese informe constara la formación académica, experiencia laboral, la personalidad, etc.

Cuando tome la decisión final sobre quien va a ser contratado va a ser en base a la personalidad y la necesidad del restaurant, use su intuición como ayuda para tomar su decisión final entre las personas que están calificadas para ocupar el puesto de la empresa.

### **8.3 CONSIDERACIONES SALARIALES.**

Recuerde que en la entrevista, el entrevistado le preguntara sobre cuál sería la remuneración que el recibirá por el trabajo que va a realizar; en ese punto se explicara cual será la remuneración, como puede mejorar su remuneración y cuál

será su límite tome muy en cuenta que la remuneración que reciba será de acuerdo al cargo que ejerza.

No prometa cosas que no las va poder cumplir eso crearía un caos, recuerde que los empleados tienen a recordar las promesas económicas que les hacen en la entrevista.

## **9 EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS.**

La evaluación se convierte en una charla en que ninguna de las partes está segura de los resultados. Como directivo, usted sabe que debe mantener una actitud positiva a toda costa. Sin embargo, habitualmente tendrá que evaluar a personas que ni son excelentes ni son pésimas en su función.

Es importante aclarar que las evaluaciones pueden contribuir a la eficacia de la empresa, de modo que ambas partes aprovecharan esta oportunidad. Para aclarar este punto necesitamos considerar el propósito de un sistema de evaluación e identificar de qué forma puede beneficiar a todos los involucrados, el personal de la empresa debe someterse a evaluaciones por lo menos cada tres meses.

### **9.2 NOTIFICACIÓN DE AMONESTACIONES.**

Las notificaciones las pueden realizar verbal o escrita pero se recomienda que se la haga escrita, describir por cual motivo se lo está sancionando por la falta o rendimiento deficiente; asegúrese de que el empleado entienda plenamente la situación y pídale que firme el informe.

## **CAPITULO II**

### **1. CAPACITACIÓN.**

#### **1.1. INTRODUCCION.**

Los empleados bien capacitados son la clave del éxito de todas las empresas. Numerosas investigaciones han revelado que los empleados más productivos y exitosos son aquellos que han recibido extensa formación. A menudo son los que tienen el papel más importante en el futuro de la empresa.

En un mundo ideal cualquier empresa podría contratar personas que ya posean las competencias exactas que el negocio necesita. Pero en el mercado actual de trabajo competitivo, cambiante y ultra veloz, la demanda de trabajadores calificados supera con creces la oferta. Aquí es donde la capacitación comienza.

Para lanzar con éxito un programa de capacitación de los empleados en su propia empresa, siga estos consejos útiles:

1. Trata a la capacitación como una inversión. Muchas empresas creen que la capacitación es algo opcional porque no tienen en claro si es una inversión o un gasto. Si bien es cierto que el entrenamiento puede ser costoso al principio, se trata de una inversión a largo plazo en el crecimiento y el desarrollo de sus recursos humanos.

2. Determina sus necesidades. Como seguramente no tendrá tiempo ilimitado o fondos para ejecutar un programa de capacitación para empleados, debe decidirantes que nada en que se basara la capacitación. Qué competencias o habilidades son las más indicadas para el presente o el futuro de la compañía.

3. Promueva la cultura del aprendizaje. En la economía rápida de hoy si una empresa no está aprendiendo seguramente fracasará. Una empresa aprende mientras las personas aprenden. Comunique sus expectativas a todos los empleados. Deben tomar las medidas necesarias para perfeccionar sus habilidades y mantenerse en la cima de sus profesiones o campos de trabajo. Asegúrese de apoyar esos esfuerzos, proporcionando los recursos necesarios para lograr este objetivo.

4. Comience de a poco. Antes de desplegar su programa de entrenamiento a la plantilla, ensaye con un pequeño grupo de usuarios y recoja sus comentarios. Este tipo de evaluación comparativa informal expone debilidades en sus planes de formación y ayuda a afinar el proceso de formación.

5. Elija instructores y materiales de calidad. La persona que elija para llevar a cabo la formación hará una gran diferencia en el éxito de sus esfuerzos, si se trata de un educador profesional, o simplemente un miembro del personal capacitado. Contar con los materiales de formación adecuados es también importante después de la capacitación es más, estos materiales se convierten en recursos valiosos para los alumnos.

6. Encontrar el espacio adecuado. Seleccione un lugar de entrenamiento que sea propicio para el aprendizaje. Elija un ambiente tranquilo y lo suficientemente amplio. Asegúrese de que el espacio está equipado con una computadora y un proyector, así puede presentar una sesión de entrenamiento visualmente estimulante.

7. Aclarar el objetivo de la capacitación. Algunos empleados pueden sentir que el entrenamiento que está recibiendo no es relevante para su trabajo. Es importante ayudarles a entender la relación entre la formación y la aplicación de la misma en su trabajo desde el principio, así no ven las sesiones de entrenamiento como una



pérdida de tiempo valioso. Los empleados deben ver la formación como una importante adición a su cartera de profesionales.

8. Que sea permanente. No se limite únicamente a la formación de nuevos empleados. Los programas de capacitación bien diseñados y llevados adelante, ayudan a mantener los niveles de habilidad de todos los empleados, y continuamente motivarlos a crecer y mejorar profesionalmente.

9. Medir los resultados. Sin resultados tangibles, es casi imposible ver la formación como algo más que un gasto. Decida cómo va a obtener una tasa aceptable de retorno de la inversión. Determine qué tipo de crecimiento o cualquier otra medida es un resultado razonable de la formación que usted proporcione.

### **1.1. Ventajas de la capacitación.**

Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.

Favorece la confianza y desarrollo personal.

Ayuda a la formación de líderes.

Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.

Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.

Ayuda a lograr las metas individuales.

Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.

Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.

Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

## **1.2. CAPACITACIÓN NUEVOS EMPLEADOS.**

Al capacitar a los empleados nuevos se les proporcionara la información básica de los antecedentes que requieran para desempeñar su trabajo en forma correcta; por ejemplo, información relativa a las reglas de la compañía. La capacitación, de hecho, forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos. La capacitación es el proceso permanente para incluir a todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

Los programas para la capacitación van desde las instrucciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo general reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario, las revisiones del desempeño, el uniforme que va utilizar así como un recorrido por las instalaciones del restaurant.

### **1.2.1. Orientación.**

La orientación a los empleados nuevos es lo primordial, entregarle una orientación general del restaurant, darle la bienvenida a formar parte del equipo de trabajo, darle a conocer la historia del establecimiento esta orientación tomara alrededor de una hora.

### **1.2.2. Bienvenida.**



Puede empezar con palabras agradables como “ Nos agrada tenerle como parte de nuestro equipo, espero que disfrute trabajar con nosotros y disfrute de su trabajo; durante su capacitación

siéntase libre de hacer cualquier pregunta a en cualquier momento”.

### **1.3. ESTABLECER PRIORIDADES DE TRABAJO.**

Lo más importante del nuevo empleado es que tenga muy en claro cuáles son las prioridades de su trabajo, enseñarle las tareas específicas en relación a las prioridades secuenciales. Las prioridades de un empleado deben ser las siguientes:

Estar con el uniforme limpio.

Excelente atención al cliente.

Mantener el restaurant limpio y ordenado.

Preparación de alimentos.

#### **1.3.1. Uniforme limpio.**

El uniforme de los empleados refleja la marca del restaurant, una vestimenta cómoda, elegante y responsable, facilitara su trabajo además el uniforme limpio contribuye a dar una imagen profesional de sus empleados.



Solemos insistir en la importancia de dotar su establecimiento de una personalidad propia para que recuerde su clientela. Si por personalidad entendemos el ambiente, el estilo, el servicio, la decoración y la música entre muchas cosas, no hay que olvidarse del vestuario de sus empleados, primeros embajadores de la marca de su restaurante.

Es fundamental encontrar un equilibrio entre el concepto de su negocio y el uniforme de su personal.

### **1.4. Atención al cliente.**



El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

La actitud del empleado siempre debe ser la de sonreír dar un servicio grato, amable y cortés. Las primeras palabras que siempre se van a dar son el saludo Buenos días, Buenas tardes, Buenas noches, seguidas de puedo ayudarle en algo, bienvenido al restaurant Rayuela pase.

De a conocer a sus empleados que podría también encontrarse con clientes difíciles de algunos consejos como:

- No contestar con una mala actitud, en todo momento ser educado.
- Trate de ser lo más adaptable posible.
- No lo tome personalmente.
- Recuerde que el cliente siempre tiene la razón.

## **2. COMO MANEJAR LAS POLÍTICAS DE LOS RECLAMOS DENTRO DE SU ESTABLECIMIENTO?**

- Escuchar el problema cuidadosamente.
- Nunca discuta con el cliente.

- Siempre decir al cliente que va a consultar con el administrador para solucionar los inconvenientes.

Cuando el empleado está realizando alguna actividad y entra un cliente debe dejar de lado la actividad que está realizando y atender al cliente, si está ocupado con otro cliente es necesario decirle lo atenderé en un momento o en un momento estoy con usted.

La despedida es la culminación de la atención al cliente siempre debe ser amable, por ejemplo; Gracias por su visita que tenga un buen día, una buena noche, regrese pronto.

## GUIA PARA EL MANEJO DE ALIMENTOS

### 1. TÉCNICA DE LAVADO DE MANOS.



El lavado de manos debe ser constante y cada vez que sea necesario, pues elimina el 85% de los riesgo de contaminación ocasionada por el hombre. Por ello se hace indispensable un cambio de actitud y de conducta hacia la higiene, que es vital para la cocina.

Humedecer las manos antes de comenzar a lavarlas.

Enjabonar adecuadamente hasta los codos.

Frotarse durante 30 segundos de manos hacia los codos.

Enjuague bien las manos y los codos.

Secarse las manos con papel o en secador de manos.

#### 1.1. El aseo personal es de vital importancia, como y cuantas veces debo hacerlo?

- Antes de iniciar la jornada laboral.
- Después de ir al baño.
- Después de cada interrupción en el manejo de los alimentos.
- Después de tocar carne cruda o algo sucio como basura, trapos, etc.
- Después de fumar, comer.
- Después de recoger algo o barrer.
- Después de sacar la basura.
- Después de saludar a alguien que llegue de la calle.
- Después de haber usado guantes.
- Nunca permitir que se sequen las manos con los mandiles o trapos de cocina.

#### 1.2. PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.



El ser humano es el principal vehículo de contaminación de los alimentos, es decir, todas las personas que intervienen en su cultivo, cría, transporte, almacenamiento, preparación y servicio pueden transmitir microbios, ya que con sus manos, sudor, cabello, saliva, ropa, al toser, estornudar, al saludar, etc., razón por la cual se debe tener normas de higiene tales como:

- Cubrirse el cabello por completo.
- El uniforme este limpio y presentable.
- No usen anillos, aretes, esclavas o relojes ya que en ellos hay millones de microbios.

El nuevo empleado debe tener muy en cuenta los riesgos que tiene al no ser capacitado, por ende se le debe capacitar en el área de alimentos y bebidas en el procedimiento que debe realizar, tener mucho cuidado cuando manipule carnes, verduras pescados y mariscos. Debe saber manejar los equipos, el uso, la limpieza, para así poder prolongar la vida útil de los equipos igualmente evitar accidentes laborales con los mismos.

### **1.2.1. Mantener el restaurant limpio y ordenado.**

Elabore una lista de limpieza con frecuencia diría y mensual un ejemplo barrer y trapear el suelo debe hacerse una vez al día mientras que limpieza profunda de todo el establecimiento se lo puede hacer cada mes.



Anote todas las tareas de limpieza que deben realizar en cada zona en este caso en la cocina y en el piso, en la lista puede constar limpiar la superficie, fregar, desinfectar, fregar el suelo, tirar la basura, etc.

Cada día, pase una lista de control para cada una de las “paradas” del restaurante. Los empleados tendrán que utilizar estas listas cuando se vaya a cerrar y en momentos de calma con el fin de mantener el restaurante limpio.

Programe las tareas que son mensuales para el momento que le parezca más apropiado y expréselo como una fecha específica (el día 20, por ejemplo) o como día del mes (por ejemplo, el tercer jueves de cada mes). Si se requiere mucho tiempo para realizar las tareas mensuales, será mejor que proyecte unas horas extra antes o después del cambio de turno.

Instruya a todos sus empleados y a los nuevos contratados en el sistema de limpieza. Haga que sea una responsabilidad de los supervisores de turno y de los encargados comprobar que todos los puntos de su lista de limpieza se lleven a cabo antes de que el personal termine su turno.

### **1.3. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA.**

El mundo de los negocios ha cambiado. El empresario que no lo entendió así, seguramente está en problemas, ya que la dinámica es tan fuerte que si no tiene la suficiente información para tomar decisiones, puede perder el rumbo de su empresa.

La información surge de una eficiente gestión de la organización, ya sea un pequeño emprendimiento unipersonal o una cadena de restaurantes. Hoy no es suficiente con tener un buen producto. No hay clientes cautivos, y para obtenerlos o retenerlos,



debe tenerse en cuenta una serie de cuestiones que pasan desde el marketing, la calidad, el precio y el servicio, hasta la ubicación del local. Es por ello que es necesario “gerenciar” esta actividad de manera eficiente, para lograr ser rentables y permanecer en el mercado.

Manejar gente en forma efectiva es una de las tareas más importantes que enfrenta el propietario de una empresa. La capacidad para dar instrucciones, motivar y desarrollar una atmósfera de equipo es crucial para un adecuado funcionamiento de su negocio.

El recurso más importante de toda empresa es el empleado. Administrar el recurso humano con éxito y contar con empleados felices dependerá de múltiples destrezas, pero en especial dependerá de tres aspectos:

- Ser ejemplo personal y profesional.
- Ser respetuoso de los derechos de quienes se supervise y dirige.
- Trabajar con amor y entusiasmo.

El ambiente laboral debe proveer para el logro de las metas profesionales y personales de cada empleado. Algunos consejos que le ayudarán a lograrlo son:

### **1.3.1. Haga saber a sus empleados que son importantes.**

Conozca a cada miembro de su equipo, sus metas y aspiraciones específicas, cuanto más los conozca, más fácil será identificar qué es lo que los motiva.

### **1.3.2. Fije metas realistas.**

La planificación a corto y a largo plazo es indispensable. Por lo que se deben fijar metas por plazos que motiven a las personas a la excelencia. Vigile que su equipo se fije metas que puedan alcanzarse. No permita que se fatiguen; esto frustra.

### **1.3.3. Escuche las opiniones e ideas.**



Valore las opiniones e ideas de los demás, esto propicia una atmosfera de libertad de expresión, genera confianza y permite el surgimiento de nuevas ideas para la empresa.

### **1.3.4. De reconocimiento.**

El reconocimiento y aprobación influye mucho más que el salario. No vacile en mostrar aprecio y reconocimiento a quien se lo merece por sus contribuciones. No espere un día especial, ofrézcalo de día en día.

### **1.3.5. Mantenga buenas relaciones con los empleados.**



Es muy importante formar un buen equipo de trabajo, cuando se trata de gestionar un buen compromiso con las personas. La gente está dispuesta a trabajar juntas, cuando la atmósfera donde se desenvuelven los anima a compartir momentos agradables. Para muchas empresas esto es absolutamente necesario para que el

negocio sea productivo. Cuando todos los integrantes se respetan, todo es diferente. Ellos pueden proveer un buen servicio al cliente. Trabajan todos juntos para que los clientes se sientan satisfechos y sus sonrisas sean sinceras.

Ayudar a promover una buena relación entre el grupo, hará que los empleados elijan quedarse en la empresa. Los clientes estarán satisfechos, los empleados felices y todo mejora.

Formar un buen equipo no es una tarea simple. No es algo que se pueda hacer de la noche a la mañana, pero tampoco se puede obligar a las personas que quieren ser parte de un equipo. Son muchas las cosas que se puede establecer como objetivos, estas son algunas de las ideas que puede poner en práctica:

#### **1.3.5.1. De el ejemplo.**

Como líder del equipo, depende de Ud. que se establezca una buena relación entre los integrantes. Ud. quiere que ellos se sientan a gusto consigo, así como con los demás. No de privilegios a algunos y a otros no, tenga una actitud equilibrada con los miembros de su equipo, ellos necesitan saber que su líder cuida de la igualdad en las relaciones laborales.

#### **1.3.5.2. Fomente las relaciones de trabajo.**

Puede alentarlas participando del trabajo en equipo. Asegúrese de que los objetivos que establezca para cada miembro es el correcto, tomando en cuenta sus habilidades y conocimientos. Hágale saber que Ud. desea un buen ambiente de trabajo en equipo. Ese es su objetivo principal para sus empleados.

### **1.3.5.3. De la oportunidad para que se conozcan entre ellos.**



Organice reuniones informales donde tengan la ocasión de conocerse y charlar entre los miembros del equipo. Ir a cenar todos juntos puede ser una buena idea. Anímelos a que hablen de sus familias, cuales son gustos, los hobbies o deportes. Recuérdeles que sus vidas, también son importantes para Ud. No son solamente un número dentro del

equipo, ellos son personas que tienen una vida y sueños.

Cuando se realiza una formación correcta del equipo, pueden suceder cosas muy lindas. No solo que la empresa o el negocio funcionen mejor, sino que las personas vean cuáles son sus cualidades y las quieran compartir con los demás. Ellos pasan demasiadas horas juntas para desconocerse como personas que tienen permanentemente emociones, necesitan sentir que la persona que está sentada a su lado, respeta sus gustos o comparten sus intereses de crecimiento laboral. Ud. como líder es el vínculo de confianza entre ellos.

### **1.4. PORQUE REALIZAR REUNIONES CON LOS EMPLEADOS?**

Estar conectado con los empleados ayuda a diagnosticar problemas de moral y motivación. También se construyen las relaciones que muestran los empleados que están valorados. Las reuniones de comunicación con los empleados ofrecen un excelente foro para ofrecer grandes novedades y cambios a su personal, y les permiten expresar sus preocupaciones también. Está utilizando la reunión como una oportunidad para intercambiar información y tomar el pulso de su personal. Si quiere celebrar una reunión de comunicación, puede ser útil determinar primero el objetivo,

las reuniones se las puede realizar mensualmente para tener una evaluación constante de los empleados y así tener una relación buena entre jefes y empleados.

#### **1.4.1. Informe de noticias y cambios.**

Realice sesiones informativas o reuniones para comunicar noticias especialmente importantes. Pregunte a los empleados sus preocupaciones en estos foros. Si los empleados están alertados demasiado pronto acerca de las malas noticias, como los despidos inminentes, pueden saltar al modo de alarma. Por eso lo mejor es informar, ya sea en grupos o de forma individual, con la noticia poco antes de que sea programado para llevarse a cabo.

#### **1.4.2. Conozca sus necesidades.**

Durante estas reuniones, los empleadores suelen pedir retroalimentación honesta sobre cómo los empleados se sienten acerca de sus puestos de trabajo, la empresa y qué se puede hacer mejor.

#### **1.4.3. Ofrecer reconocimiento.**

Debido a que las reuniones de comunicación con empleados tienden a ser informales y sin guión, son una excelente plataforma para extender la gratitud y las felicitaciones. Es posible darles las gracias por una extraordinaria actuación para alcanzar una reciente meta del equipo, o podría prescindir de una crítica constructiva en lo que pueden mejorar.

#### **1.4.4. Buenambiente de trabajo.**

Hoy más que nunca mantener un buen clima laboral es un factor indispensable para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y cumplir con los objetivos de crecimiento que se han propuesto.



Además, cada día los empleados demandan un mejor ambiente de trabajo para realizar sus actividades. Crear un buen clima laboral ayudará a que el trabajo de los empleados mejore y perciban a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Los mejores lugares para trabajar lo tienen claro, un buen ambiente de trabajo ayuda a sus empleados a desarrollarse profesionalmente, mantener una buena relación con sus compañeros y concentrarlos en sus actividades.

#### **1.4.5. Como manejar las quejas.**

Las quejas las recibe en todos lados: de sus clientes, socios, consejeros, etc. Sin embargo, debería prestar mayor atención a la incertidumbre de sus trabajadores, ya que así podrá aliviar pequeños problemas que podrían convertirse, luego, en grandes callejones sin salida. Por ello, puede seguir los siguientes consejos para saber sobrellevarlos bien en el trabajo.

- Escuche e investigue.- Cuando uno de sus colaboradores presente una queja, escúchelo y luego investigue lo que le dijo con otras fuentes dentro de la empresa. Aunque no lo crea, y por lo más mínimo que sea, el atender algo rápidamente mejora el rendimiento de la empresa.
- Deje que expresen todas sus dudas.- Para ello, no debe ofrecer una actitud física y emocional cortante, posesiva o desafiante; todo lo contrario,

muéstrese servicial y cálido, con lo cual le dirán toda la verdad y hallará una rápida solución. Además hay problemas que desaparecen con sólo ser comentados.

- Seleccione la relevancia de la queja.- Tome en cuenta si el tema en cuestión perjudica notablemente el rendimiento de la empresa, y la producción de los trabajadores. De esta manera, ahorrará tiempo para otros quehaceres empresariales.

Recuerde finalmente que los grandes problemas, en general, son pequeñas incertidumbres que fueron aplazadas por mucho tiempo.

## **2. EVALUACION DE EMPLEADOS.**

**La evaluación del rendimiento consiste en:**

### **2.1. Identificación.**

Supone determinar qué áreas del trabajo debe estudiar el director al medir el rendimiento. Para ello se requiere un sistema de medición basado en el análisis de puesto de trabajo. Por lo tanto el sistema de evaluación debe centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa.

### **2.2. Medición.**

Es el elemento principal del sistema de evaluación, y consiste en la realización de juicios por parte de los directores, sobre lo bueno o malo que ha sido el rendimiento de un trabajador en concreto. Debe ser coherente en toda la empresa, todos los directores deben seguir normas de valoración estándar, de forma que sean comparables.

### 2.3. Gestión.

Debe ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprende a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior.



Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación se orienta hacia el futuro y hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar al máximo su potencial en la empresa. Esto requiere que exista retroalimentación en los trabajadores.

### 2.4. Inasistencia.

El absentismo laboral se define como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. La ausencia es uno de los costes que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

Se pueden distinguir tres tipos de absentismo diferentes:

**2.4.1. Ausencia previsible y justificada.** Es aquella que puede ser controlada porque la empresa está informada previamente de la ausencia.

**2.4.2. Ausencia no previsible y sin justificación.** Abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

**2.4.3. Ausencia presencial.** Es aquella forma de absentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral.



## **2.5. Puntualidad.**

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades.

## **2.6. Atención por teléfono**



Siempre saludar buenos días, buenas tardes, buenas noches, saludar con el nombre de la empresa, la persona que conteste las llamadas debe ser educado amigable, amable, entregar información exacta y tomar apunte del pedido que haga el cliente por medio de la llamada.

## **2.7. Participación con los compañeros.**

El empleado debe trabajar muy bien con sus compañeros de trabajo debe ser educado, amable, colaborador, debe promover el trabajo en equipo ayudar a sus compañeros en sus labores además no debe dejar desordenada el área de trabajo para el próximo turno.

## **2.8. Sugerencia de ventas.**

La empresa debe dar a conocer a sus empleados las bebidas y comidas que debe sugerir a los clientes que lleguen al restaurant, nunca se debe dejar a los clientes sin dar a conocer las especialidades de la casa y en qué consisten, es una forma de vender los mejores platos y bebidas que tiene el restaurant.

## 2.9. Asignación de la limpieza.

Un buen orden y limpieza no puede ser fruto de actividades espontáneas y sin planificar. Necesitan planificación y cooperación. El buen orden y limpieza sólo comienza cuando la dirección toma la responsabilidad de hacerlo cumplir mediante la planificación y la asignación clara de responsabilidades a los supervisores y a los trabajadores.



La limpieza diaria no debe dejarse para los últimos minutos finales de la jornada de trabajo. La planificación es esencial, incluyendo una disposición ordenada de las cosas, unas buenas instalaciones para el almacenamiento y manejo de los materiales, un sistema para la retirada de los residuos, y la asignación de responsabilidades para la limpieza.

- Deje claro a todos los trabajadores que un buen orden y limpieza es la política establecida en la empresa y que, por tanto, se hacen todos los esfuerzos para mantener las instalaciones limpias y en orden.
- Asigne la responsabilidad de limpiar cada área de trabajo a un grupo determinado de trabajadores dirigidos por una persona responsable. Esta responsabilidad debería incluir, no sólo la limpieza, sino también el mantener un buen orden en toda el área.
- Pida a cada uno de esos grupos que inspeccione regularmente el área de trabajo para evaluar cómo se lleva a cabo el orden y limpieza.

## 2.10. Motivación a los empleados.

Las empresas que cuentan con plantillas motivadas son también las que presentan mejores números en la cuenta de resultados. Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa. Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio empleado.

No negaremos lo evidente: el dinero es importante. Es lo que motiva a acudir cada día a un lugar de trabajo. Con el salario cubrimos gran parte de las necesidades que Maslow recoge en la base de su pirámide: alimento, ropa, ocio, etc.

### **2.10.1. Formas no económicas de motivar.**

1. Sea agradecido.
2. Dedique tiempo a sus trabajadores.
3. Proporcione retroalimentación, información del proceso.
4. Cuide el ambiente de trabajo.
5. Proporcione información sobre la empresa.
6. Involucre a los empleados.
7. Fomente la autonomía.
8. Establezca alianzas con cada trabajador.
9. Celebre los éxitos.

### **2.10.2. Desarrollo de empleados.**

Según Brito Challa, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.



La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

### **3. COMO SELECCIONAR UN ADMINISTRADOR.**

Como dueño de su negocio del cual no se hace cargo directamente o las horas que está abierto rebasan la cantidad de tiempo que permanece en él. O bien, tal vez esté demasiado ocupado atendiendo asuntos que considera más importantes como para estar pendiente de las actividades que realiza cada uno de sus colaboradores.

Es hora de que contrate un administrador que se encargue de llevar la operación diaria de su compañía. Esto le exigirá tiempo y esfuerzo, y su principal preocupación será hallar una persona en la que pueda confiar esta responsabilidad.

El candidato que seleccione debe tener una combinación de las siguientes características: ser maduro y con experiencia, dinámico, proactivo, con carácter y capacidad para hacer el trabajo por usted. Lo mejor es contratar a alguien que también sea honesto y dedicado.

Evalúe a los empleados con que cuenta para ver si alguno de ellos demuestra las características necesarias para desempeñarse en el puesto administrativo. Recuerde, muchas personas pueden ser muy buenos empleados, pero no necesariamente tener la capacidad para asumir un papel de liderazgo.

#### **4. ASCENSO INTERNO.**

Es importante mostrar prácticas de ascenso justas y mantener la credibilidad cuando se entrevista a personas calificadas. Este tipo de entrevistas pueden darle a una empresa información importante acerca de sus empleados, como quién califica para capacitación adicional y es un candidato para ascensos futuros.

Realice una evaluación de los actuales trabajadores, de esta manera se podrá saber si alguno de ellos está calificado y tiene las características necesarias para el nuevo puesto que ofrece la empresa.

## SEÑALETICAS DEL RESTAURANT.

	<p>La señal estará localizada estratégicamente en un lugar visible, en los accesos y en los propios ámbitos de trabajo, de tal forma que el personal perciba claramente toda la información contenida en la propia señalización. Serán de tamaño y dimensiones tales que permitan su clara visibilidad desde el punto más lejano desde el que deban ser observadas.</p>
	<p>La instalación de la señal será en muros u otros elementos en los cuales se encuentre el extintor, ya que pueden estar fijados en muros o directamente en el piso.</p>
	<p>La instalación de esta señal debe ubicarse en puertas, muros u otras estructuras, en las cuales se advierta peligro de incendio. Se utiliza para indicar la prohibición generar llama y fumar en los casos donde fumar o generar llama puede provocar peligro de incendio o explosión.</p>
	<p>Se utiliza para indicar la prohibición de fumar en áreas cerradas. Además, en locales donde se tenga concentración de público, y no se cuente con una adecuada renovación del aire por persona, de acuerdo a lo dispuesto. Se lo debe colocar en lugares visibles para el público.</p>
	<p>Se utiliza para indicar la prohibición de ingresar a personas ajenas al restaurant o que no tengan la preparación, autorización u equipamiento de protección. La señal deberá instalarse en él o los accesos principales a este tipo de recintos, inmediatamente adyacente a puertas.</p>
	<p>Facilitar la evacuación de personas mediante la identificación a través de Señales de Seguridad de las vías de evacuación. Se utiliza para la salida de emergencia indica las rutas que puede utilizar.</p>



MANUAL DEL EMPLEADOR • WILMER OROZCO

## **¡QUIENES SOMOS!**

Somos una empresa nueva y destacada, nuestro objetivo principal es ofrecer un servicio de calidad como se merecen nuestros clientes, en un ambiente cálido genial y a la altura de todos, donde nos preocupamos de los más mínimos detalles y la atención personalizada, que hace su comida y estadía una experiencia maravillosa.

## **NUESTRA MISIÓN.**

Ofertar a la población de Riobamba un innovador sistema y cálido servicio de restauración (restaurante) de comida gourmeten un ambiente entretenido que resalta lo cultural y presta distinción.

## **NUESTRA VISIÓN.**

Ser el principal Restaurant de Riobamba diferenciado por su oferta de alimentos y bebidas especializadas, y promotor cultural. Así también ser una franquicia a nivel nacional.

## **MANUAL DEL EMPLEADO DEL RESTAURANT RAYAUELA RESTO-BAR.**



## 1. Bienvenida.



Apreciado trabajador a nombre de quienes hacemos restaurant Rayuela resto-bar me es muy grato poder dirigirme a su persona para darle la cordial bienvenida como parte del equipo de trabajo de nuestra compañía.

De este modo, es mi deber hacer de su conocimiento que cada uno de nuestros trabajadores, desempeña un rol o papel diferente dentro de nuestra empresa, por lo que nos será de gran ayuda el poder contar con su aporte y conocimientos tanto a nivel profesional como personal y más aún nos sentimos realmente muy contentos de poder tener un trabajador tan capacitado y versátil como lo es usted.

Deseamos sinceramente, que usted se sienta en absoluta confianza en el Restaurant; puesto que todos nuestros empleados se caracterizan por ser un gran equipo de trabajo y una gran unidad capaz de lograr todos los objetivos y metas que nuestra compañía se fija constantemente.

De esta manera, todos nuestros trabajadores demuestran día a día su capacidad de trabajo en equipo brindándose apoyo unos a otros en todo lo que necesiten; para así poder sacar todos juntos la empresa adelante.

Asimismo, el individualismo no encaja en nuestra compañía; por el contrario como lo indiqué anteriormente, todos somos una gran unidad o familia. Esperamos que usted pueda integrarse rápidamente a nuestro equipo de trabajo y que pueda demostrar su buen desempeño, desarrollo y crecimiento como profesional.

Una vez más le doy la más sincera y cordial bienvenida a nuestra empresa y le indico que en caso de tener alguna duda sobre cualquier tema, puede hacerla llegar a gerencia o a cualquiera de sus compañeros de trabajo, porque estoy seguro que todos estarán dispuestos a apoyarlo y a ayudarlo.

Finalmente sea usted bienvenido a formar parte de tan prestigioso lugar de trabajo donde todos somos una familia.

## **2. Descripción del restaurant Rayuela resto-bar.**

Rayuela supone un espacio para pasarlo agradable, donde el sabor característico de la gastronomía italiana, mexicana y americana se juntan sutilmente, sin olvidarnos de apasionantes postres y cautivadoras bebidas completaran la sensación de sentirse como en el cielo. La mejor opción para los que saben valorar una marca de servicio en restaurantes. Hecho para venir con familiares y amigos a compartir buena comida, servicio, música, eventos culturales o a ver un partido de cualquier deporte.

Rayuela surge en el año 2008 del ingenio de Carolina Báez que junto al fuerte vínculo con sus hermanos aprovechan la oportunidad de mercado y abren las puertas de Rayuela Resto-bar. Se debía romper esquemas y lo hicieron con una seductora combinación de sabor y calidad de productos en el modernismo de sus atractivas instalaciones, todo esto con un servicio tipo americano y precios viables para los clientes que buscan lo diferente en Riobamba.

## 2.1. Políticas del Restaurant.

El personal se presentará a laborar diez minutos antes de su hora de entrada debidamente uniformado para timbrar su entrada. Se dara 15 min de tolerancia de retraso despues de la hora de entrada en caso de que su llegada sea despues de esto el empleado tendra una sancion escrita si reincide se dara una amonestacion economica.



Si el empleado se viera impedido de acudir al trabajo por enfermedad o causa de fuerza mayor, deberá notificar vía telefónica a su superior, con la debida anticipación para que este tome las medidas necesarias para cubrir su ausencia.

Cuando falte a sus labores por enfermedad, deberá presentar la incapacidad expedida por el IESS es el unico certificado valido para justificar su ausencia. La falta de este comprobante generará falta injustificada.

El empleado que se presente a sus labores bajo los efectos del alcohol, de drogas o enervantes, no podrá laborar dentro del plantel y será sancionado.

El consumo de alcohol, de drogas o de enervantes dentro de las instalaciones, será causa de sanción económica.

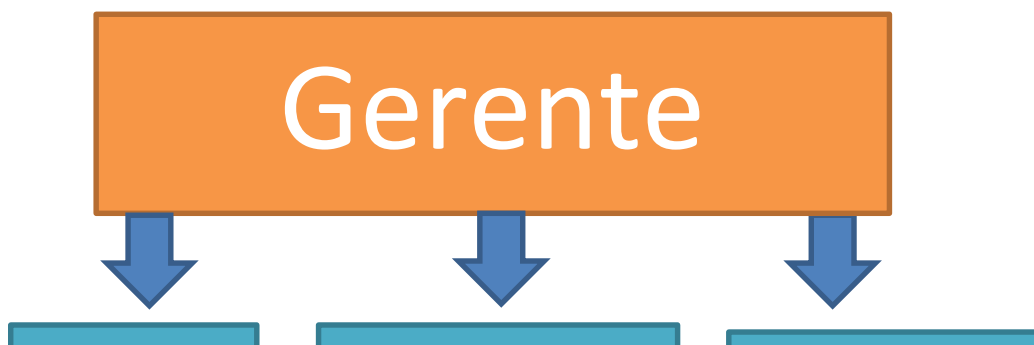
Los empleados dispondrán de media hora para tomar sus alimentos, debiendo reportarse con el encargado del servicio al salir de su lugar para comer y al regresar, de ser necesario se hará turnos para ir a comer.

Dada la naturaleza del restaurant, opera los 365 días del año, ningún empleado podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que llegue su relevo, de lo contrario el infractor será sancionado

Está estrictamente prohibido a todo el personal traer consigo arma de fuego o de cualquier otro tipo dentro de las instalaciones. La falta de esta disposición se considera como grave.

La falta de respeto al mostrar actitudes groseras o impertinentes con los superiores y clientes del Restaurant, se considera una falta grave y acarreará la separación inmediata de la empresa al infractor.

### 3. Organigrama del Restaurant Rayuela.





#### **4. Servicio al cliente.**

##### **4.1. Mostrar un trato amable y cordial.**

Siempre debe mostrar un trato amable y cordial a todos tus clientes, hacerles notar que está para servirle, interesado en su satisfacción, pero mostrando un interés positivo, no sea forzado o artificial, pues el cliente suele darse cuenta de ello, y puede molestarlo o incomodarlo.

##### **4.2. Dar un buen servicio o atención a todos los clientes.**

Debe procurar brindar un buen servicio a todos y cada uno de los clientes, no debe tener prejuicios con algún cliente, pues no existen los clientes pequeños ni menos importantes: a todos se les debe tratar por igual. Asimismo, no sólo debe preocupar buscar nuevos clientes, sino también, por mantener a los antiguos, pues estos al ser consolidados son los que van ayudar a hacer crecer el negocio.

##### **4.3. Brindar un trato personalizado.**

Siempre que sea posible, debe procurar un trato personalizado con el cliente. Debe hacerlo sentir único y especial, brindarles un producto o servicio que satisfaga las preferencias particulares del cliente. Ellos notarán el detalle y lo apreciarán.

##### **4.4. Nunca decir "no".**

Nunca debes decir "no" cuando un cliente pida algo; debe estar siempre dispuesto a hacer pequeñas excepciones a las reglas. En caso que el cliente pida algo que no tengas, podrías decirle que "por ahora no lo tenemos, pero pronto se lo vamos a conseguir".

#### **4.5. Como saludar y tomar el pedido al cliente.**

Con una agradable sonrisa y con un saludo se recibirá al cliente en la puerta del restaurant; muy buenos días, muy buenas tardes o muy buenas noches sea o sean ustedes bienvenidos, acompañar al usuario a la mesa siempre debe ir adelante con unos menus en la mano, indicando al cliente: "Por aquí, por favor".

Cuando esten sentadas las personas, entregar los menus primero a las damas; e informando de las especialidades de la casa, despues de esto se retirara por un corto tiempo y se dirigira al cliente diciendo en un momento regreso a tomarle la orden.

De regreso preguntara estan listos para ordenar; tomar el pedido poner mucha atencion en las cosas que ordenan para no equivocarse al momento de despachar la orden, despues de haber ordenado todos los ocupantes de la mesa preguntar algo mas que deseen ordenar, ademas antes de retirarse de la mesa debera dar a conocer su nombre para que el cliente lo llame por su nombre si desea ordenar algo mas despues de haberle tomado la orden.

Siempre revisar el informativo o pizarra del restaurant ahí se informara si existe algun acontecimiento importante, como puede ser alguna reserva que debera tener preparada la mesa para cierto numero de personas para alguna ocasión especial sea cumpleaños, aniversarios, graduaciones etc.

##### **4.5.1. Premura (rapidez) en el servicio.**

Los clientes que van al restaurant siempre quieren que sus ordenes sean atendidas de manera rapida, está en usted dar tiempo en que se demora en prepara la ordel al cliente, dependiendo de la afluencia que en ese momento tenga el restaurant sin embargo usted esta en la obligacion de pasar un aperitivo al cliente estos ya estan

establecidos por el restaurant, luego se debera despachar las bebidas alcoholicas si existiera en la orden, unos minutos antes de que este lista la comida se debera pasar las bebidas no alcoholicas asi el cliente sabrá que su pedido esta apunto de ser pasado a la mesa.

Estar pendiente de lo que el cliente necesite de acuerdo con el servicio, reponer cubiertos, servilletas, chequear que la mesa este bien presentada todo el tiempo.

#### **4.5.2. Procedimiento telefónico.**

En el restaurant se atiende pedidos telefónicos, la manera de tomar un pedido es la siguiente; Restaurant Rayuela buenos días, buenas tardes, buenas noches mi nombre es ..... En que le puedo ayudar tomar el pedido que desee, anotar los datos del cliente y pedir la direccion donde se va enviar la orden.

#### **4.5.3. Para completar la venta.**

Retire los platos de la mesa despues que se hayan servido los alimentos, dirigase a la mesa interactue con el cliente que les parecio la comida, pregunte si desea algo mas aquí se le puede ofrecer un postre, un bajativo etc.

Cuando el cliente este listo para irse no se olvide de despedirlo, utilizando la siguiente frase; muchas gracias por su visita, regrese pronto, que tenga un excelente día.



## **5. Pautas generales del empleado.**

### **5.1. Asistencia.**

- El valor de la puntualidad es necesario para dotar su personalidad de carácter, orden y eficacia presentarse con 5 minutos antes de entrar a su trabajo.
- Existe un sistema que registra su entrada nunca se olvide de timbrar su entrada y salida del trabajo.
- Si va a llegar tarde al trabajo llame a quien corresponda para cubrir su turno hasta que llegue.
- En caso que requiera cambiar su horario de trabajo anticipe a su superior para que haga los cambios.
- Si falta por razones justificadas deberá informar cuales fueron para que el supervisor se haga cargo de su turno o designe a otra persona ese horario.

#### **5.1.1. Uniformes.**

La empresa le dará a conocer cual es el uniforme que debe utilizar para trabajar en el restaurant, su obligación es estar siempre con el uniforme limpio durante toda la jornada laboral.

Los uniformes son los siguientes:

#### **Para el área de cocina:**

- Chaqueta negra.
- Pantalón mil cuadros.
- Delantal negro.

- Zapatos antideslizantes.
- Gorra.
- Malla.

#### **Para el área de servicio.**

- Camiseta negra con el logo del restaurant.
- Pantalón blue jean.
- Zapatos negros.

#### **5.1.2. Aspecto personal.**

La imagen es nuestra tarjeta de visita. Aunque tengamos otros muchos valores la primera impresión es fundamental. La forma de vestir junto con nuestros modales y nuestro comportamiento, es el reflejo que damos de la empresa a la que representamos.

Tener una buena imagen, no solamente es cuestión de vestuario. Nuestra imagen exterior está muy condicionada por nuestra higiene. Se debe tratar de tener un aspecto agradable y limpio.

- El cabello deberá estar limpio, bien peinado y arreglado. En el caso de los hombres, éste deberá ser corto, sin, bigotes o barbas.
- En el caso de las mujeres no se permitirán peinados extravagantes y el largo del cabello deberá ser moderado o de lo contrario traerlo amarrado.
- El empleado deberá presentarse, con las uñas limpias y utilizar desodorante o loción de aroma discreto.
- El uniforme o ropa de trabajo deberá estar limpio, bien planchado, sin roturas o remiendos.

- El uso de joyería deberá limitarse a lo indispensable para guardar un apariencia profesional.
- El uso de maquillaje, en el caso de las mujeres, deberá ser discreto.

### **5.1.3. Reglamento para cada turno.**

- Los empleados de cada turno son responsables por la presentación, preparación y despacho de los alimentos y bebidas.
- Revisar la estufa, parrilla y refrigeradores que esten limpios despues de cada turno.
- Cada turno debe cuidar sus toallas y trapos sucios.
- Todos los empleados deben presentarse a trabajar limpios con el pelo corto o recogido y arreglado.
- Ayudar a surtir lo siguiente: vasos para agua, hielo, tazas y platos para café, verificar que las mesas esten con salsa y mayonesa completas y limpiar mesas del restaurant.
- El turno de la mañana debe barrer y trapear el restaurant asi como hacer el jugo para el almuerzo de los clientes.
- El turno de la noche deberá sacar el calentador todas las noches a la terraza.

## **6. Orden y limpieza del restaurant.**

Al entrar al turno de trabajo no olvide de revisar el informativo del restaura así está al tanto de que evento o programa hay ese día y si corresponde a su turno.

Se debe revisa estaciones de servicio:

- Cubiertos limpios y pulidos
- Servilletas suficientes
- Manteles limpios

- Vasos limpios y secos
- Platos y tazas para el café
- Que exista en stock las bebidas que se ofrece
- Esto se debe realizar siempre al inicio de cada turno para evitar contratiempos.

## **6.1. Mantenimiento de equipos.**



Es su responsabilidad que los equipos de cocina estén limpios, dar mantenimiento a los equipos de forma rápida y sencilla, limpiar periódicamente los congeladores evita que se dañen. La cafetera se limpia al final de cada turno y una vez al mes limpieza profunda de la cafetera así conservara más tiempo útil de vida dicho aparato.

### **6.1.1. Pautas para el procedimiento de alimentos y bebidas.**

#### **6.1.2. Área de recepción.**

Al recibir los alimentos se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Solicitar que las entregas se realicen en horas de menos movimiento para poder realizar una inspección adecuada.
2. Planificar el recibo de los productos, asegurando un lugar disponible para almacenarlos.
3. Verificar las características como olor, color, sabor, aroma y textura que corresponden a cada tipo de producto.
4. Verificar la temperatura de llegada de los alimentos de acuerdo a las pautas para su conservación en congelación, refrigeración o en caliente.

5. Almacenar de inmediato los alimentos en lugares apropiados y en condiciones de temperatura indicadas para cada uno.
6. Evitar sobrecargar las heladeras o los congeladores porque esto reduce la circulación del frío y dificulta la limpieza del equipo.
7. Los alimentos crudos deben colocarse en las partes bajas y aquellos listos para consumir o que no requieren cocción en la parte superior, para evitar la contaminación cruzada.
8. En todo caso se deben tener en cuenta las recomendaciones de los fabricantes de los equipos acerca de los lugares donde se deben acomodar los alimentos.
9. Evitar guardar cantidades importantes de alimentos calientes en grandes recipientes, porque esto hace que la temperatura de la heladera suba hasta el punto de colocar otros alimentos dentro de la zona de peligro. Esta operación se puede facilitar, distribuyendo los alimentos en varios recipientes de poca profundidad, lo cual favorece su enfriamiento más rápido.
10. Todos los alimentos almacenados deberán estar debidamente tapados.

### **6.1.3. Área de almacenamiento.**

El almacenamiento del producto elaborado debe realizarse en condiciones adecuadas, atendiendo especialmente a cualquier daño que pudiera ocasionarse en esta fase. El almacenista realizara un control periódico de los productos que permanezcan almacenados un tiempo.

1. Mantener higiene personal, y del lugar donde cocina, tanto dentro y fuera del refrigerador.
2. Separe alimentos crudos de cocidos.
3. Vigile fechas de caducidad y condiciones de almacenamiento.
4. Caliente sólo los alimentos que se van a consumir.

5. Los productos descongelados deben consumirse de inmediato. No volver a congelar.
6. Al preparar una comida para guardar por varios días, se debe dividir en pequeñas porciones y congelarlos de inmediato.
7. Use agua potable con unas gotas de cloro o un poco de vinagre para lavar los vegetales.
8. Mayonesas caseras, cremas y salsas deben mantenerse refrigeradas y ser consumidas antes de 24 horas desde su elaboración.

## **7. Pautas para el procedimiento de emergencia.**

### **7.1. Incendios.**

Las inspecciones de seguridad son una parte vital del funcionamiento de un restaurante, que nunca puede ser demasiado cuidadoso cuando se trata de incendios. Asegúrate que las estufas y los hornos están apagados en el cierre. Desenchufa los artículos que no están siendo utilizados como una medida de seguridad adicional. Asegúrate que las freidoras de grasa y parrillas estén apagadas y que han sido limpiadas y están libres de exceso de comida que podrían provocar un incendio. El papel de cocina debe colocarse lejos de las superficies de cocción. Estos son algunos de los elementos que deben ser examinados de forma regular.

Pasos a seguir durante un incendio:

1. Al escuchar la señal de alarma, suspender lo que se esté realizando.
2. Conservar la calma y tranquilizar a las personas que estén alrededor.
3. Ubicar el lugar del incendio y retirarse de la zona de riesgo.
4. Si hay humo, taparse la nariz y la boca con un pañuelo, de preferencia mojado y agacharse.

5. Dirigirse a las zonas externas de menor riesgo con los compañeros y las compañeras del plantel (puntos de reunión). Recordar: ¡no corro!, ¡no grito! y ¡no empujo!

6. Solicitar vía telefónica el auxilio de la estación de bomberos más cercana.

#### **7.1.1. Robos.**

- Avise inmediatamente a la policía y de la dirección exacta del establecimiento y un teléfono de contacto.
- Solicite asistencia médica si es necesario.
- No toque nada que pueda servir para obtener el rastro de huellas u otros indicios sobre los autores.
- No deje entrar a nadie en el lugar donde se ha producido el robo.
- Mantenga libre la línea telefónica hasta que llegue la policía.
- Procure actuar con tranquilidad y prudencia ante situaciones de riesgo o de intimidación. No intente actos heroicos. Recuerde que la seguridad de las personas es lo más importante.
- Fíjese en las características físicas de los ladrones y en los detalles que puedan ayudar a la policía a identificarlos posteriormente: vestimenta, dirección de la huida, matrícula de vehículos, etc.

#### **7.1.2. Cortadas o quemaduras.**

Alguna vez nos podemos encontrar con una persona accidentada, que se ha hecho un corte profundo con el riesgo de sufrir una hemorragia, o cualquier otro accidentado que esté perdiendo sangre. Lo importante será actuar con la máxima rapidez posible, ya que la finalidad de los primeros auxilios es detener la hemorragia y obtener asistencia médica cuanto antes.

Pasos importantes a considerar al producirse una herida cortante debes proceder de la siguiente manera.

Primer paso: reconocimiento de la herida, debido a que la herida siempre sangra, no sabemos cuán profunda es mientras está sangrando. Si el corte se ha producido en las manos, dedos, brazos o piernas, es posible que la podamos manejar.

Si la herida es en la cara, cuero cabelludo, tórax, o abdomen, será necesario acudir a un servicio de Urgencia para evaluación médica, una vez aplicados los primeros auxilios pertinentes.

Segundo paso: Llevar al accidentado a un lugar donde haya agua. Lavar la herida aunque sangre bajo el chorro de agua corriendo, mientras más fría esté, mejor, porque alivia el dolor.

Mientras se lava se pueden abrir suavemente los bordes para observar la profundidad. Si nuestros ojos alcanzan a ver el fondo o, si el fondo está más allá de nuestra vista podemos deducir que tan profunda es.

Una vez que la herida este bajo el chorro de agua por tres minutos se debe lavar con cualquier producto que dé espuma. Idealmente debiera ser jabón neutro porque es menos Irritante. Se debe dejar escurrir el agua hasta que la espuma desaparezca.

Luego, con un paño limpio o una gasa estéril, comprime la herida para frenar el sangramiento. Si este continúa junta los bordes de la herida, acercando el dedo pulgar con el índice. Para ello debe tener las manos limpias.



Esta operación debe realizarse durante 5 minutos controlados por reloj, menos tiempo no permitirá la formación de coágulo. Si la extensión de la herida no permite unir con los dedos hay que usar un paño limpio o una venda para envolverla apretadamente y aplicarle hielo. Nunca haga torniquete para detener una hemorragia, debido a las graves complicaciones que produce. No aplique ningún remedio casero o secreto de naturaleza, estos sólo ayudarán a infectar la herida. Si pasados los 5 minutos de compresión digital o manual la herida continúa sangrando igual que antes, debes llevar a la persona herida al Servicio de Urgencia, lo más probable es que necesite sutura.

Para una quemadura lo más adecuado sería, después de quitarle, en caso de que sea necesario, la ropa que lleve en la zona quemada, anillos u otros objetos, siempre que la piel no se haya roto, dejar correr el agua fría durante unos minutos. También se pueden utilizar compresas frías o cualquier sistema que enfríe el área. No se debe poner hielo.

Para evitar cualquier tipo de infección, no se debe aplicar ninguna pomada ni grasa.

Cubrir la quemadura con una venda estéril o una tela, siempre limpia, y sin presionar la zona. Si la quemadura ha afectado a los dedos de las manos o de los pies, deberemos separar cada uno antes de poner la venda.

Para disminuir el dolor, se puede administrar ibuprofeno. Si en 48 horas notamos un aumento del dolor, infección o fiebre, acudiremos a un centro hospitalario

## **SEÑALETICAS DEL RESTAURANT.**

	<p>La señal estará localizada estratégicamente en un lugar visible, en los accesos y en los propios ámbitos de trabajo, de tal forma que el personal perciba claramente toda la información contenida en la propia señalización. Serán de tamaño y dimensiones tales que permitan su clara visibilidad desde el punto más lejano desde el que deban ser observadas.</p>
	<p>La instalación de la señal será en muros u otros elementos en los cuales se encuentre el extintor, ya que pueden estar fijados en muros o directamente en el piso.</p>
	<p>La instalación de esta señal debe ubicarse en puertas, muros u otras estructuras, en las cuales se advierta peligro de incendio. Se utiliza para indicar la prohibición generar llama y fumar en los casos donde fumar o generar llama puede provocar peligro de incendio o explosión.</p>
	<p>Se utiliza para indicar la prohibición de fumar en áreas cerradas. Además, en locales donde se tenga concentración de público, y no se cuente con una adecuada renovación del aire por persona, de acuerdo a lo dispuesto. Se lo debe colocar en lugares visibles para el público.</p>
	<p>Se utiliza para indicar la prohibición de ingresar a personas ajenas al restaurant o que no tengan la preparación, autorización u equipamiento de protección. La señal deberá instalarse en él o los accesos principales a este tipo de recintos, inmediatamente adyacente a puertas.</p>
	<p>Facilitar la evacuación de personas mediante la identificación a través de Señales de Seguridad de las vías de evacuación. Se utiliza para la salida de emergencia indica las rutas que puede utilizar.</p>

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## **RESTAURANT (CLASIFICACIÓN)**

<http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com>

2013-04-18

## **RIOBAMBA (DATOS GEOGRÁFICOS)**

<http://www.ecostravel.com>

2013-04-18

## **RESTAURANT (DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN)**

<http://www.buenastareas.com>

2013-04-18

## **MODELOS DE GESTIÓN (INTRODUCCIÓN)**

<http://site.ebrary.com>

2013-04-18

## **MODELO DE GESTIÓN (CHIAVENETO)**

<http://www.gestiopolis.com>

2013-05-14

## **RESTAURANT (ADMINISTRACIÓN)**

<http://www.educarchile.cl>

2013-05-14

### **RESTAURANT (LIDERAZGO)**

<http://www.mundorestaurantes.mx>

2013-05-14

### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (CONCEPTO)**

<http://laadministraciondepersonalyletalentohumano.bligoo.es>

2013-05-14

### **CONTRATACIÓN DE PERSONAL (TIPOS DE PRUEBAS)**

<http://www.gestion.org>

2013-05-15

### **NUEVO EMPLEADO (ORIENTACIÓN O INDUCCIÓN)**

<http://datospyemes.com>

15-05-2013

**OZEROS, I.** El Proceso de Capacitación y Selección de Personal. 3ª. Ed.

Barcelona:Gestión 2000 2005. 61p.

**SUÁREZ, E.** Introducción al Derecho. Santa Fe: UNL 2002. 326p.

**ARDUSES, L.**Entrenamiento para el Mesero/Mesera. Texas: El Manual Moderno

2005. 141p.

**ATENCIÓN AL CLIENTE (SERVICIO)**

<http://es.wikipedia.org>

2012-06-19

**RELACIONES LABORALES (BUENAS)**

<http://www.dondeexitos.com/>

2013-06-21

**DESARROLLO (PERSONAL)**

<http://www.degerencia.com>

2013-06-23

**RECURSOS HUMANOS (INCENTIVOS)**

<http://www.losrecursoshumanos.com>

2013-07-10

**SEGURIDAD INDUSTRIAL**

<http://www.sapiseguridad.com>

2013-07-11

**SERVICIO AL CLIENTE (CLAVES)**

<http://www.soyentrepreneur.com>

2013-07-13

**ALIMENTOS (MANIPULACION)**

<http://publicaciones.ops.org.ar>

2013-07-13

**HARTJEN, H.** El Manejo de Restaurantes. México: Limusa 2012. 220p.

**ALIMENTOS (CONSERVACIÓN)**

<http://www.turedgourmet.com>

2013-07-13

**PRIMEROS AUXILIOS (QUEMADURAS)**

<http://www.euroresidentes.com>

2013-07-13

**PRIMEROS AUXILIOS (HERIDA CORTANTE)**

<http://www.pediatraldia.cl>

2013-07-13

**PERSONAL (RECLUTAMIENTO)**

<http://www.monografias.com>

2013-07-13