

Propuesta de descripción de puestos bajo el enfoque por competencias

caso Vincent S.A. servicio gastronómico, Villa María

Año
2018

Autora
Brarda, Ornela Magalí

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Brarda, O. M. (2018). *Propuesta de descripción de puestos bajo el enfoque por competencias*. 7mo Congreso de Administración del Centro de la República. 4to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, 3er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



VII CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA
IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA

III CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

“COMPETITIVIDAD CON COMPROMISO SOCIAL”

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 17, 18 y 19 DE OCTUBRE DE 2018

PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS BAJO EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

CASO: VINCENT S.A. SERVICIO GASTRONÓMICO, VILLA MARÍA

AUTOR

BRARDA, ORNELA MAGALÍ

PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS BAJO EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

CASO: VINCENT S.A. SERVICIO GASTRONÓMICO, VILLA MARÍA

PALABRAS CLAVE: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS -GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Introducción

Parte uno: Conceptos estructurales

Capítulo 1: Recursos humanos, conceptos generales

- 1.1. Administración de recursos humanos
- 1.2. Mercado de recursos humanos y mercado laboral

Capítulo 2: Planeación de recursos humanos

- 2.1. Planeación de recursos humanos
- 2.2. Diseño y análisis de puestos

Capítulo 3: Gestión por competencias

- 3.1. Aplicación del concepto de competencias a los recursos humanos
- 3.2. Modelos de gestión por competencias
- 3.3. Inconvenientes de gestión por competencias

Capítulo 4: Sector gastronómico Argentino

- 4.1. Características del sector gastronómico
- 4.2. Legislación que rige la actividad
- 4.3. Marketing gastronómico
- 4.4. Mercado gastronómico Argentino
- 4.5. Mercado gastronómico local

Parte dos: Caso de Aplicación

1. Pre-diagnóstico
2. Reseña histórica



3. Estructura
4. Diagnóstico
5. Propuesta
6. Manual de descripción de puestos
7. Conclusiones
8. Bibliografía
9. Anexos

Introducción

En la actualidad el capital humano, es uno de los factores más importantes de una empresa, ya que condiciona la productividad de la misma. En el rubro gastronómico, así también como en cualquier empresa de servicios, los recursos humanos juegan un papel primordial, pues están en permanente contacto con el cliente, y de ellos depende la calidad del servicio otorgado. Esto implica que debe ser una prioridad para una organización el reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para desempeñar determinado puesto, así también como desarrollar programas de inducción, orientación y capacitación, en relación a las interacciones humanas, las políticas específicas de la organización, y la correcta utilización de los equipos y materiales. También debe ser una prioridad para una empresa mantener al personal calificado

Previo al proceso de selección de RRHH es necesario, definir el perfil del puesto a seleccionar, esto implica recabar información sobre diferentes trabajos, evaluar y organizar esta información, para permitir al reclutador conocer los requisitos, tales como conocimiento, habilidades, competencias y experiencias, necesarias para cubrir un puesto. Esta información se encuentra detallada en el *Manual de Descripción de Cargos*, “la palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.”¹

El *Manual de Descripción de Cargos* es una herramienta administrativa que describe las actividades, tareas y las responsabilidades de cada uno de los cargos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto; resulta de gran utilidad, tanto para la empresa como para los empleados; en el primer caso sirve como base del proceso de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, fijación de salarios y compensaciones. Mientras que la especificación del puesto de trabajo permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto, y sirve como una guía o referencia para el auto-desarrollo.

El análisis de puestos basado en competencias permite definir los puestos de manera más amplia y flexible que el análisis tradicional, respondiendo a las tendencias en la definición del trabajo, como es el caso de equipos de trabajo. Mientras que el análisis tradicional describe al puesto como las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir quien lo ocupa, el análisis en base a competencias, define las conductas que el ocupante deberá poseer para desempeñar correctamente su labor, enfocándose más en las características del trabajador que en las del puesto.²

Las empresas que no cuentan con este manual están expuestas a ciertos riesgos, el proceso de reclutamiento y selección de empleados, no podría llevarse a cabo sin instrucciones claras de los

¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2001. Ed. Mc Graw-Hill. Pág.: 292

² Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ed: Granica. 2008, pág.: 23

requisitos necesarios para desempeñar el trabajo, esta información la brindan las especificaciones de puestos, que se elaboran a partir del análisis de puestos.

La definición del perfil de puestos también se relaciona con los niveles de rotación de personal. Una de las causas de rotación es el desajuste entre la persona y el puesto, sino se tienen en cuenta los perfiles del puesto durante el proceso de reclutamiento y selección es posible que la empresa contrate a la persona incorrecta para el cargo, ya sea porque esta no se ajusta al puesto, porque no se adapta a las tareas y responsabilidades que le son encomendadas, a la organización, al clima donde se desempeña o porque su personalidad no se adapta al trabajo en sí.

Cuando se habla de empresas de servicios, como es el caso de los negocios gastronómicos, la mayoría de los puestos están en permanente contacto con el cliente, por lo tanto, la selección de una persona inadecuada para desempeñar determinado trabajo afecta la calidad del servicio y la imagen de la empresa, lo que puede llevar a la disminución de ventas y en el peor de los casos, al cierre. Por lo que la utilización de descripción de puesto trae mejoras significativas al proceso de provisión de recursos humanos, y por consiguiente al servicio ofrecido.

El presente trabajo de intervención se enfocará en Vincent restaurant S.A; en base a sondeos previos quedo evidenciada la carencia de un *Manual de Descripción de Puestos*, que lleva a la organización a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera informal; ya que tanto para ocupar nuevos puestos o cargos existentes, se escogen personas recomendadas por los empleados actuales de la organización, sin un estudio previo de solicitudes o curriculum, verificación de referencias o realización de pruebas, generando consecuencias negativas en el servicio prestado. Este trabajo persigue los siguientes objetivos:

Objetivo general del trabajo: Proponer a Vincent restaurant un manual de descripción de puestos, basado en la gestión por competencias.

Objetivos específicos:

- I. Caracterizar conceptualmente la planeación de recursos humanos, descripción y análisis de puestos, la gestión por competencia, y los beneficios que trae a una empresa la utilización manual de descripción de puestos basado en competencias.
- II. Identificar las actividades desarrolladas en cada área de Vincent restaurant.
- III. Identificar las competencias requeridas para desempeñar correctamente cada uno de los puestos de Vincent restaurant.
- IV. Elaborar una Manual de Descripción de Puestos a fin de proponer a Vincent restaurant mejoras en los procesos de incorporación de personal.

El trabajo estará compuesto por dos partes, En primer lugar se describirán los aspectos teóricos-conceptuales que servirán de base para el proyecto, la técnica de recolección de datos a utilizar será la revisión bibliográfica y documental de los principales autores con respecto al tema elegido, además de leyes, convenios informes y estadísticas que contribuyan al proyecto, para su posterior análisis y extracción de conclusiones aplicables al trabajo.

En segundo lugar se realizará la aplicación práctica, para lo cual se utilizará una herramienta con el objeto de recabar datos y generar nueva información a partir del análisis. Para la recolección de datos se utilizarán entrevistas con preguntas cerradas destinadas a confirmar datos de los que se posee información previa; y preguntas abiertas para obtener información más amplia sobre aquellas cuestiones en las que no se conocen las posibles respuestas. Estas se efectuarán al dueño y encargado de personal de Vincent restaurant parilla, con el objetivo de conocer la organización, su trayectoria, estructura, procesos, técnicas de selección de personal. Por otro lado se realizarán entrevistas a los empleos a fin de relevar información sobre cada uno de los puestos, indagar en el contenido, procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad inherente a cada uno de ellos.

Una vez recolectada la información, esta se procesará y analizará, y en base a ello se elaborará el diagnóstico de la situación actual de Vincent restaurant que servirá de base para el diseño *del Manual de Descripción de Puestos Basado en Competencias*, que permita mejorar los procedimientos de incorporación de personal, y por consiguiente el servicio ofrecido en Vincent restaurant. Finalmente se elaboraran las conclusiones contrastando los resultados obtenidos con los objetivos previamente planteados.

PARTE UNO: CONCEPTOS ESTRUCTURALES

CAPÍTULO 1: RECURSOS HUMANOS, CONCEPTOS GENERALES

En el presente capítulo se abordarán los principales conceptos de administración de recursos humanos de manera introductoria, para comprender como funciona el mercado laboral y de recursos humanos, y cuáles son las tendencias del sector en términos de provisión y gestión de personal, a fin de proporcionar una base sobre la cual se desarrollará el tema central de este trabajo.

1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones están formadas por personas, de las que dependen para alcanzar sus objetivos, al mismo tiempo las personas dependen de las organizaciones para el logro de sus metas personales e individuales, que no podrían conseguir de manera aislada. La administración de recursos humanos busca canalizar los esfuerzos individuales para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos y al mismo tiempo los de la organización, logrando un beneficio mutuo.

La administración de recursos humanos se puede definir a través de los siguientes conceptos:

“La administración de recursos humanos (ARH), es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.”³

“La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.”⁴

“La ARH humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”⁵

En base a esto, se puede decir que, la ARH es el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y compensación del personal adecuado para desarrollar las actividades que conduzcan a la empresa a alcanzar sus objetivos.

1.1.1. Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** el principal objetivo de la ARH, es contribuir al éxito de la empresa, a través de la creación, mantenimiento y desarrollo de un conjunto de personas motivadas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Objetivos funcionales:** implican ajustar la ARH a las necesidades de la organización, a través de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos disponibles.
- **Objetivos personales:** la ARH debe crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan a las personas alcanzar sus propios objetivos, en caso contrario, podría producir insatisfacción en sus empleados, disminuyendo la productividad y aumentando la tasa de rotación.

³ Mondy, Wayne. Noe, Robert. Administración de recursos humanos. Ed: Pearson 2005, pág. 4

⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. 2008. Ed. Mc Graw-Hill. Pág.: 4

⁵ Dessler, Gary. Varela, Ricardo. Administración de recursos humanos. Ed: Pearson 2011, pág. 2

- **Objetivos sociales:** la ARH es responsable a nivel ético y social de los desafíos que presenta el entorno, por lo que es importante, reducir estas tensiones a través de los recursos humanos.⁶

Para alcanzar estos objetivos, es necesario que la ARH lleve a cabo un conjunto de acciones que permitan dotar a la empresa del personal adecuado, con los conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución de las operaciones que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Los procesos básicos de la administración de personal se pueden resumir en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1: Procesos básicos de la administración de personal

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quien irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RRHH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Que harán las personas en la organización	Integración de personal Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacionales
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistema de información Controles-frecuencia-productividad-balance social.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2001. Ed. Mc Graw-Hill. Pág.: 159

Estos procesos están interrelacionados, es decir que un cambio en uno de ellos afectará a los demás, y no siguen el orden indicado en el cuadro anterior, sino que son contingentes. La ARH depende de ciertos factores externos, como la tecnología, la situación económica, social, legal, la fuerza laboral, los sindicatos, los inversores, la competencia y los clientes; por otro lado, también se ve afectada por

⁶ Werther, William. Keith, Davis. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. Ed: Mc Graw Hill. 2008, pág. 10

factores internos, como la cultura de la empresa y la concepción acerca del hombre. Por lo que un cambio en cualquiera de ellos, modifica las bases de la ARH.⁷

Si bien la función de la ARH no varía con el tamaño de la organización, sí se modifica el enfoque utilizado por la misma para alcanzar sus objetivos. Las pequeñas empresas no suelen contar con un área formal de recursos humanos, sino que el gerente general o dueño tiene a su cargo las tareas correspondientes a dicho sector, que se centran en la contratación y mantenimiento de personal competente. *“Por ejemplo, un error de proceso empleo al contratar a un empleado incompetente que desanima a los clientes puede ocasionar que la empresa quiebre. En una empresa grande, dicho error podría ser mucho menos dañino.”*⁸

1.1.2. Dificultades que presenta la ARH

La ARH gestiona recursos vivos, a diferencia de otros sectores que manejan recursos naturales o financieros. Las personas son complejas y diversas, por lo que es natural que se presenten ciertas dificultades adicionales a las que se dan en otros sectores.

La ARH brinda asesoría a todos los sectores de la empresa, y no es una función en sí misma, ya que las personas pertenecen a distintas áreas de la organización, bajo la autoridad de varios jefes, lo que impide al departamento de recursos humanos controlar los hechos o condiciones necesarios para lograr la eficacia y eficiencia en las operaciones. Debe adaptarse a las condiciones impuestas por las demás áreas, pues cuenta con escaso poder y control.

*“La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función centros de ganancias, como deben considerarse en realidad,”*⁹ juzgando a los recursos humanos bajo una concepción limitada, en la que tener personal se traduce en realizar gastos.

Evaluar el desempeño del área o departamento de recursos humanos se dificulta, ya que sus actividades no siguen un estándar determinado, que están sujetas a riesgo y desafíos no controlables, por lo que se pueden cometer errores graves.

1.1.3. Administración de recursos humanos en el siglo XXI

Si bien la globalización no es un fenómeno nuevo, los últimos 15 o 20 años presentan una marcada aceleración, la tecnología de producción, las comunicaciones, el libre intercambio entre países, hace

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2001. Ed. Mc Graw-Hill. Pág.: 152

⁸ Mondy, Wayne. Noe, Robert. op. cit., pág. 16

⁹ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 168

necesario replantear las estrategias que ponen en práctica las empresas para alcanzar y mantener su competitividad, actualmente contar con el capital, maquinaria, tecnología, incluso las mejoras estrategias para la producción y venta de un determinado producto no es suficiente para que una empresa sea competitiva. Se requiere de capital humano que pueda utilizar estos recursos para llevar adelante las estrategias de la empresa de manera eficiente, y cumplir así, los objetivos organizacionales.

El hombre ya no es considerado un simple recurso, sino un talento y una de las herramientas productivas más importantes con la que puede contar una empresa. Esta situación le otorga una mayor importancia a la ARH en el logro de los objetivos, ya que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, *“se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral”*.¹⁰

La situación económica tanto a nivel mundial, como local ha llevado a muchas empresas al recorte de personal o incluso al cierre, es fundamental el papel que juega la ARH en estas decisiones a fin de disminuir el impacto negativo, tanto en las personas que son desvinculadas de la organización como en aquellas que permanecen en ella.

Por otro lado se presenta una tendencia a mejorar la calidad de los productos y servicios, ya sea para hacer frente a los competidores, obtener un margen de ganancias mayor o atender a un segmento específico del mercado. Una empresa debe contar con el personal mejor calificado cuando la estrategia se enfoca en la calidad, por lo que el departamento de recursos humanos, no se limita al reclutamiento y selección del personal idóneo para el desarrollo de las tareas, sino además a la mejora continua de las habilidades y capacidades de los mismos.

1.2. MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO LABORAL

Las organizaciones son sistemas abiertos, que están en constante interacción con el ambiente, del cual reciben información, insumos, materiales, recursos financieros y recursos humanos. A su vez envía al ambiente el resultado de las operaciones (productos o servicios), los desechos de producción, información, resultados financieros, y las personas que se desvinculan de la organización.

Cuando hablamos de mercado, debemos distinguir tres dimensiones, la primera de ellas es la dimensión espacial, un mercado laboral varía considerablemente dependiendo del área geográfica, por ejemplo, es notable la diferencia en el mercado laboral de pequeños pueblos, en comparación de

¹⁰ Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo Montoya-Serrano. El factor del talento humano en las organizaciones. 2013. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

grandes ciudades. Otro elemento importante en el concepto de mercado es el tiempo, ya que la mayoría de los trabajos presentan estacionalidades, por ejemplo, en el caso de la industria hotelera, la temporada de verano muestra picos de demanda muy por encima de los que se dan en temporada baja. La tercera dimensión es la oferta y la demanda, *“si la oferta es mayor que la demanda el producto o servicio es fácil de obtener y se presenta competencia entre los vendedores o entre quienes ofrecen un producto o servicio, si la demanda es mayor que la oferta, entonces la situación se revierte.”*¹¹

1.2.1. Mercado laboral

*“El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época”*¹², el mercado puede segmentarse por sector o actividad, por área geográfica, o por tamaño, cada uno de estos segmentos posee características propias. En términos de oferta y demanda, el mercado laboral puede presentar tres posiciones:

Oferta mayor que la demanda

El número de ofertas de empleo de las empresas es superior a los candidatos disponibles para cubrirlos. Un ejemplo de esta situación, es una economía de pleno empleo. Cuando la oferta de trabajo solicita empleados calificados, y no se cuenta con candidatos aptos para los puestos vacantes, las empresas pueden recurrir al reclutamiento en regiones aledañas a la empresa, a otras regiones o incluso a otros países cuando el puesto requiere calificación técnica o profesional para desempeñarlo. Otra opción es aceptar personal que este por debajo del estándar de calidad deseado, e invertir en capacitación, para que el ocupante cumpla con los requisitos mínimos del puesto.

Esta situación trae consecuencias negativas para las empresas, lo que se refleja en los mayores costos de reclutamiento, selección y capacitación; las empresas deben ofrecer mayores salarios u otro tipo de beneficios para que los candidatos calificados acepten el puesto; los procesos de selección se vuelven más flexibles; crece la competencia entre empresas, aumenta la rotación de personal, ya que los empleados son menos leales a la organización para la cual trabajan y pueden abandonarla ante una mejor oferta de la competencia. No solo aumenta la rotación, sino también el ausentismo laboral, afectando la productividad, la eficiencia y dificultando alcanzar los objetivos.¹³

¹¹ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 180

¹² Ídem cita anterior

¹³ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 182

Oferta igual a la demanda

La oferta es igual a la demanda cuando existe cierto equilibrio entre las ofertas laborales y la demanda disponible para satisfacer estas ofertas. Una situación de equilibrio resulta ventajosa para ambas partes, por un lado las empresas pueden contratar a los mejores candidatos para cubrir las vacantes sin incurrir en costos excesivos, y por otro las personas pueden acceder a puestos para los que se encuentran calificados sin necesidad de competencia excesiva con otros postulantes.

Oferta menor que la demanda

La demanda de puestos de trabajo es superior a las vacantes ofrecidas por las empresas, lo que genera desempleo, intensifica la competencia entre los candidatos para ocupar las vacantes existentes, aceptando salarios inferiores o puestos para los que se encuentran sobre calificados. Por otro lado, esta situación genera ventajas para las empresas, los costos de reclutamiento, selección y capacitación disminuyen, ya que pueden contratar personal calificado que cuente con formación y experiencia previa. Las inversiones en beneficios sociales son bajas, pues el capital humano es un recurso fácil de conseguir, por lo tanto no se requieren mecanismos de retención de personal.¹⁴

La disminución de la oferta de puestos de trabajo está condicionada por factores como la tecnología, que influye en la naturaleza de los puestos de trabajo, volviendo a las ofertas más demandantes en cuanto a capacidades y habilidades tecnológicas, incluso en puestos fabriles. Ésta industria automatiza cada vez más sus procesos de trabajo, volviéndolo más intelectual y menos muscular, la mayoría de las ofertas laborales están destinadas a los servicios.

1.2.2. Mercado de recursos humanos

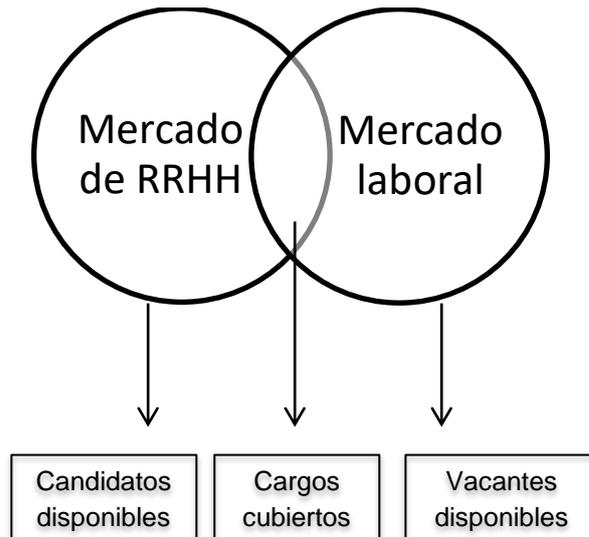
“El mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando, aunque no estén buscando empleo, están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción.”¹⁵

Este mercado actúa como un espejo del mercado laboral, es decir, cuando uno está en oferta el otro está en demanda y viceversa, por lo que están en permanente interacción uno con el otro. Esta relación puede demostrarse a través del gráfico 1.1

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Op. cit., pág. 183

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Op. cit., pág. 185

Gráfico 1.1.: Relación entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2001. Ed. Mc Graw-Hill. Pág.: 187

Mediante el gráfico 1.1 se puede observar que parte del mercado de recursos humanos está contenido dentro del mercado laboral, es decir, los cargos cubiertos.

Factores que afectan la composición de la fuerza laboral

- **Posición de la mujer:** tradicionalmente los puestos jerárquicos estaban reservados para los hombres, la mujeres solo realizaban trabajos de apoyo; incluso en los casos que ocuparan puestos gerenciales no percibían la misma remuneración que los hombres por realizar el mismo trabajo. Actualmente la mayoría de los países cuenta con legislación que indica que la remuneración debe ser igual por igual tarea, sin embargo siguen existiendo diferencias aunque estas sean mucho menores.
- **Cambios demográficos:** todas las poblaciones experimentan cambios en las variables demográficas, es decir, edad, nivel de educación, salud, ingresos, etc. Esto tiene un impacto muy importante en la composición de la fuerza laboral, ya que no es lo mismo una población envejecida, que mayoritariamente joven; que posea educación mínima o universitaria.

La población latinoamericana ha experimentado cambios demográficos como la reducción del índice de natalidad, las familias tienden a tener menos hijos, y a retrasar el momento de

iniciar una familia; esto puede limitar la oferta laboral, pero por otro lado, se incrementa debido a las mayores expectativas de vida, que se dan gracias a cambios de hábitos, dieta, avances en la ciencia médica y mejoras en el acceso a servicios sanitarios.

También se muestra una mejora en el nivel educativo, los índices de analfabetismo disminuyen cada año y más personas tienen acceso a educación superior, como por ejemplo en caso de Argentina en donde la educación universitaria es de acceso público y gratuito.¹⁶

- La **situación económica** que atraviesa un país o región tienen una gran influencia en la composición del mercado laboral, por ejemplo, cuando los índices de desempleo son altos, la demanda laboral también lo será, sin embargo esto no siempre trae beneficios para las empresas, ya que la existencia de gran cantidad de candidatos no significa que estén calificados para el puesto.
- Los **cambios culturales** que afectan las actitudes de las personas son de suma importancia para las organizaciones, por ejemplo, en la actualidad las personas muestran preferencia por el trabajo independiente frente al trabajo en dependencia de grandes organizaciones, por lo que son menos leales a las empresas, generando un aumento en los niveles de rotación de personal. Otro ejemplo, es el cambio de los trabajadores tradicionales, a trabajadores de tiempo parcial, eventuales, que tienen más de un empleo, o contratistas independientes relacionados a proyectos específicos.
- **Generación Y:** El 45% de la fuerza laboral en la Argentina, se compone de la llamada “generación Y”, es decir aquellos jóvenes nacidos entre 1982 y 1994, se caracterizan por ser creativos y provocadores, poseen conocimiento tecnológico, ya que siempre han convivido con la tecnología de la información; le dan mayor importancia a sus gustos y al placer, por lo que ven al trabajo como algo que les permite llegar a lo que quieren, y están dispuestos a renunciar si el trabajo no cumple con sus expectativas. Hacer carrera no es algo que les interese, ni le dan prioridad al sueldo, sino que se motivan por otras cuestiones como la flexibilidad.

Esta generación presenta un desafío para las organizaciones, quienes deben examinar sus políticas, y emprender cambios, como una cultura de trabajo más flexible, adaptarse a la tecnología y darle mayor importancia a los objetivos personales de sus empleados.

El desafío venidero para las organizaciones es la generación Z, es decir los nacidos a partir de 1995 que comienzan a incorporarse al mercado laboral, para ellos trabajar y divertirse van de la mano, y tienen la capacidad de hacer varias cosas al mismo tiempo, como tareas, ver

¹⁶ Werther, William. Keith, Davis, op. cit. , pág. 44

televisión, escuchar música, jugar a través de alguna aplicación, y navegar en las redes sociales.¹⁷

CAPÍTULO 2: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente capítulo se centra en la descripción de las primeras etapas del proceso de provisión de recursos humanos, es decir, la planificación de la fuerza laboral y el diseño y análisis de puestos. Tales procesos aportan información útil a una organización para la elaboración del *Manual de Puestos*, que conforma una base confiable no solo para incorporaciones actuales y futuras, sino también para programas de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, fijación de salarios y compensaciones.

2.1. PLANEACIÓN DE RRHH

La planeación de recursos humanos es un proceso que consiste en estimar las necesidades futuras de personal, para garantizar la disponibilidad en una organización de las habilidades y capacidades que permitan a la misma alcanzar sus objetivos.

Por un lado, se deben pronosticar las necesidades futuras de personal, teniendo en cuenta los planes de producción y de ventas de la empresa, expansiones y reducciones planificadas, así también como elementos externos que podrían influir en estas actividades, tales como factores políticos, económicos, tecnológicos, demográficos, legales y ambientales.

Por otro lado, la empresa debe identificar la disponibilidad de personal tanto en fuentes internas, como externas. En base a esta información se podrá determinar si existe exceso o escases de empleados, en caso de que exista escases se procederá al reclutamiento y selección de personal.¹⁸

La planificación de recursos humanos puede proporcionar ciertas ventajas a una empresa, tales como proveer de información útil para aplicar programas de capacitación y desarrollo; permite identificar a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes; reducir los costos de rotación de personal, y

¹⁷ Urien, Paula. Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. 2013. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

¹⁸ Mondy, Wayne. Noe, Robert. op. cit., pág. 99

anticiparse a acontecimientos tanto internos como externos, que pueden modificar los planes de producción de la empresa, y por consiguiente sus necesidades de personal.¹⁹

2.1.1. *Estimación de la demanda de recursos humanos*

Las necesidades de personal de una empresa varían a lo largo del tiempo, como resultado de expansiones, reducciones, inicio de nuevas actividades, reorganizaciones, que conllevan a rediseños de puestos y por lo tanto a distintas habilidades y capacidades requeridas.

Como se mencionó antes, el punto de partida del proceso de reclutamiento y selección es el pronóstico de las necesidades futuras de personal, este proceso se puede llevar a cabo de manera formal o informal, según el tamaño de la empresa, los objetivos actuales y futuros, y los factores del entorno en el que está inserta la organización.

La planificación estratégica no se limita a estimar la cantidad de personas que requiere una empresa para el desarrollo de las actividades de la misma, sino también incluye las competencias y habilidades necesarias en cada puesto a cubrir, los objetivos a cumplir por cada uno de ellos, la estructura organizacional, sistema de recompensas y clima laboral que permita alcanzar estos objetivos.

Chiavenato plantea tres modelos que permiten pronosticar las necesidades de personal:

- Modelos operativos de planificación de personal
- Modelos tácticos de planificación de personal
- Modelos estratégicos de planificación de personal

En el primer caso se trata de modelos cuantitativos, basados en estadísticas y datos históricos, aplicados principalmente al área de producción. Estos modelos no consideran situaciones imprevistas, tanto internas como externas a la organización, por lo que es poco consistente con los cambios permanentes que experimentan las empresas en la actualidad; solo son aplicables a organizaciones estables, que se desenvuelven en entornos de las mismas características, y no persiguen la expansión, sino más bien la continuidad.

Dentro de los modelos operativos, se encuentran el modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio, el modelo con base al seguimiento de los puestos, el modelo de sustitución de los puestos clave, el modelo con base al flujo de personal, y el modelo de planificación operativa integral. Este último presenta una amplitud mayor que los mencionados anteriormente, ya que si bien se basa en datos cuantitativos considera otras variables como *“el volumen de producción planificado por la organización; los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del*

¹⁹ Werther, William. Keith, Davis. op. cit., pág. 125

personal; las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela; la planificación de carreras dentro de la organización.”²⁰

Por otro lado los modelos tácticos de planificación de RRHH, apuntan a la consecución de metas y objetivos. Este modelo no hace referencia a la cantidad de personas necesarias para el cumplimiento de estos objetivos, sino a los cambios en la cultura organizacional, en las habilidades de los gerentes y encargados de cada área o departamento, para llevar adelante las actividades correspondientes a la administración de recursos humanos, es decir, seleccionar, capacitar y tomar decisiones con respecto al personal a su cargo; y los cambios que deben emprender los subordinados o colaboradores de estos encargados, para desempeñar sus tareas adecuadamente y alcanzar los objetivos planteados.²¹

Los modelos estratégicos incluyen las necesidades organizacionales más amplias, como la estructura organizacional, las competencias y las habilidades requeridas para hacer frente a las estrategias futuras.

Werther propone técnicas para pronosticar las necesidades de personal, sin embargo estas se limitan a aspectos cuantitativos, algunas de ellas son:

- Tomar como base experiencias pasadas como indicadores de acción, pero teniendo en cuenta los factores a corto plazo que pueden afectar las actividades planeadas.
- Técnicas de proyección: entre ellas la extrapolación, que consiste en extender las tasas del pasado al futuro; y la indexación, en la que se comparan los incrementos de los niveles de empleo con un índice predeterminado.
- Establecer pronósticos en base a los planes futuros de cada área de la organización.
- Análisis y planeación de presupuestos: consiste en la asignación de un presupuesto a largo plazo para nuevos empleados.
- Pronosticar la demanda de bienes o servicios de la empresa, y en base a ello determinar el personal necesario para realizar esas actividades.²²

2.1.2. Oferta de recursos humanos

Al analizar las necesidades de personal actuales y futuras, la empresa podrá determinar si existe exceso o escases de personal; en el primer caso, se pueden llevar a cabo distintas acciones como la

²⁰ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 86

²¹ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 89

²² Werther, William. Keith, Davis. op. cit.

reducción de horas, jubilación anticipada o despidos. Mientras que en el caso de escases de personal, se debe proceder a la contratación.

En primer lugar, el gerente de recursos humanos deberá definir el potencial de los empleados actuales, para posibles promociones o aumento de responsabilidades. Para lo que es necesario realizar una auditoría de RRHH, que implica identificar las habilidades y conocimientos de personal.

En caso de no contar con personal calificado, o que no sea posible dotarlos de las habilidades necesarias mediante capacitación para cubrir vacantes futuras, la empresa deberá evaluar la oferta externa.²³

El cálculo de cuantos y que tipo de empleados se requerirán se denomina pronóstico de disponibilidad, *“Este pronóstico muestra si los empleados requeridos se pueden obtener del interior de la empresa, del exterior de la organización o de ambas fuentes”*²⁴

Las grandes empresas, además utilizan la planeación de la sucesión, esto permite contar con personal capacitado dentro de la organización cuando sea necesario; mientras que en las empresas pequeñas no es necesario un complejo plan de sucesión, ya que en la mayoría de los casos, el gerente conoce las capacidades y aspiraciones de todos sus empleados, de manera que puede decidir quien ocupará un puesto superior en caso de vacante.

Ya sea el caso de empresas grandes o pequeñas, deberán identificar aquellos puestos que son ocupados por personas con habilidades específicas o conocimientos únicos, de manera que puedan ser cubiertos en caso de abandonar la organización de manera repentina (ya sea por despido o renuncia), o si no estuviesen disponibles por un largo periodo. Una vez identificado el puesto, deberán localizar dentro de la organización a personas con el potencial de desarrollar las habilidades o conocimientos que posean los ocupantes actuales de los cargos en cuestión, a fin de reemplazarlos en caso de ser necesarias.²⁵

Para analizar la oferta laboral externa se debe tener en cuenta ciertos factores como las condiciones económicas generales, las condiciones particulares de la industria, y a nivel local. Nuestro país registra en los últimos años altos niveles de desempleo, lo que implica que ante una vacante, la oferta laboral será elevada; para la organización solicitante esto significa por un lado, una mayor disponibilidad de candidatos para escoger al más adecuado, pero por otro lado conlleva a un mayor costo y tiempo de selección.

²³ Werther, William. Keith, Davis. op. cit.

²⁴ Mondy, Wayne. Noe, Robert. op. cit.,, pág. 102

²⁵ Mondy, Wayne. Noe, Robert, op. cit., pág. 107

2.2. DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Una herramienta útil para efectuar el proceso de planeación de RR.HH., es el diseño y análisis de puestos, *“el análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”*²⁶. Esta información luego se utiliza para elaborar las descripciones de puestos (tareas, responsabilidades y deberes), y las especificaciones de puestos (conocimientos, habilidades, capacidades).

Un puesto es el conjunto de actividades, deberes y responsabilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, puede estar ocupado por una o muchas personas, dependiendo de la naturaleza de la actividad; por ejemplo, los puestos gerenciales son ocupados por una o pocas personas, mientras que los puestos operarios, generalmente requieren del servicios de un gran número de personas. Cada puesto ocupa una posición dentro del organigrama, *“la posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza.”*²⁷

2.2.1. Cuando realizar análisis de puestos

El constante cambio al que están sujetas las organizaciones, hace que el análisis de puestos sea indispensable para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Los puestos evolucionan constantemente, surgen nuevos puestos, otros se eliminan, mientras que algunos se rediseñan, por lo que es necesario, identificar deberes, responsabilidades, conocimientos, competencias, habilidades y condiciones de trabajo inherentes a cada puesto cuando se funda la empresa, cuando se crean nuevos puestos, o cuando estos cambian significativamente, ya sea por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, o procedimientos.

El análisis de puestos no solo permite ubicar al personal actual de una organización en los puestos adecuados, sino también planificar los puestos futuros que se deberá incorporar conforme la organización crezca, además de los requisitos necesarios al momento de reclutar un nuevo empleado para cubrir un puesto determinado.

La información proveniente del análisis de puestos sirve de base de diversas actividades, tales como: contar con bases sólidas para simplificar el procesos de reclutamiento y selección, Identificar a los

²⁶ Mondy, Wayne. Noe, Robert, op. cit., pág. 86

²⁷ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 203

mejores candidatos para ocupar las vacantes actuales, ubicarlos en los puestos adecuados, realizar evaluaciones de desempeño sobre bases confiables y equitativas para todas las personas que ocupan un mismo puesto, desarrollar planes de carrera profesional, planificar las necesidades de capacitación del personal, determinar cuáles son las necesidades de personal de la empresa, tanto actuales como futuras.²⁸

2.2.2. *Diseño de puestos*

*“El diseño de puestos es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo”.*²⁹ Este proceso se lleva a cabo al inicio de la actividades de una nueva empresa o línea de productos de una empresa existente, o cuando se incorpora un nuevo puesto a la organización. Chiavenato plantea tres modelos para el llevar adelante esta tarea: el modelo clásico o tradicional, el humanista y el contingente.

El primero de ellos se basa teoría de la administración científica propuesta por Taylor, Gilbreth y Gantt, esta teoría consideraba al hombre como un ser económico y como un apéndice de la máquina, al que solo se lo podía motivar mediante incentivos económicos; pone el énfasis en la eficiencia de producción a fin de obtener mayores utilidades para la organización y por consiguiente para los empleados a través de premios por producción. El diseño de puestos consiste en la división y fragmentación de las actividades, de manera que cada operario se centre en una o pocas tarea específicas, lo que hace que el trabajo se vuelva monótono y rutinario. Este modelo sostiene que los puestos son estáticos, y por el contrario estos cambian permanentemente ya sea por cambios en el entorno, en la organización, incluso en los miembros de la empresa.

En la actualidad los jóvenes reciben una mejor educación y buscan puestos significativos, desafiantes, y el modelo clásico da lugar a puestos rutinarios y cíclicos que se vuelven indeseables para la fuerza de trabajo actual y principalmente futura, por lo que la mayoría de las organizaciones no lo utiliza ya que ha quedado obsoleto.

El modelo humanista o de las relaciones humanas surge de los experimentos de Hawthorne, este modelo sustituye el concepto de hombre económico por el de hombre social, es decir que la motivación en el trabajo no pasaba por los incentivos salariales, sino por las recompensas sociales. El diseño de puestos se centra en el contexto social y cultural en el que se desempeña un puesto más que en su contenido.

²⁸ Werther, William. Keith, Davis, op. cit., pág. 92

²⁹ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 205

*“El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.”*³⁰ El diseño de puestos propuesto por este modelo es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto adaptándolo a las variables antes mencionadas; los puestos no pueden permanecer estáticos y permanentes, por el contrario se modifican como resultado del avance de la persona que lo ocupa y de la tecnología relacionada a la tarea.

Este modelo sostiene que un puesto debe poseer variedad, a fin de eliminar la rutina y la monotonía del trabajo; autonomía, proporcionando libertad a cada individuo para planear su trabajo y disminuir su dependencia de la gerencia; significado de las tareas, ya que cuando un empleado conoce el resultado final de su trabajo y la contribución de este a los objetivos organizacionales, logra una mayor identificación con la empresa; la realimentación, permite al trabajador una autoevaluación de su desempeño sin la intervención de personal externo. *“El enfoque de las contingencias para el diseño de puestos se anticipa al cambio y aprovecha sus beneficios proporcionando flexibilidad y adaptación creativa a los nuevos problemas y objetivos cuando el ambiente es dinámico y cambiante.”*³¹

2.2.3. Beneficios del análisis de puestos

*“Los estudios muestran que los ejecutivos contratados fuera de la empresa son más costosos que los seleccionados a través de un proceso formal de sucesión interna”.*³² Aunque en muchos casos se justifica la búsqueda exterior de candidatos, la selección interna sigue siendo el método más efectivo.

Cuando la información sobre los puestos que componen una organización, se diseña correctamente podrán realizarse perfiles idóneos que lleven a la misma a alcanzar los objetivos de manera eficiente, de lo contrario se verá afectada la productividad.³³

La información proveniente del análisis de puestos puede influir en todos los aspectos relacionados a la administración de recursos humanos, el proceso de reclutamiento y selección de empleados no podría llevarse a cabo sin instrucciones claras de los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo, esta información la brindan las especificaciones de puestos, que se elaboran a partir del análisis de puestos. En caso de trabajos que pueden ser peligrosos para quienes lo desempeñen, esta situación se debe reflejar en la descripción y especificación del puesto, para que el reclutador informe a los candidatos las condiciones de trabajo y las medidas de seguridad necesarias para poder desarrollarlo.

³⁰ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 210

³¹ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 214

³² Mondy, Wayne. Noe, Robert, op. cit., pág. 86

³³ Werther, William. Keith, Davis, op. cit., pág. 90

Al momento de asignarle un valor monetario a un puesto determinado, es útil contar con información referente a los deberes, responsabilidades, conocimientos competencias y habilidades necesarias para desempeñar un puesto en particular, ya que mientras más requisitos y responsabilidades estén asociados al mismo, mayor será la asignación de valor en dinero. Este valor asignado deberá ser congruente con el valor de mercado otorgado al puesto, ya que existen muchos casos en los que no se requiere conocimiento específico, determinado nivel de educación, ni altos niveles de responsabilidad para determinado empleo, y sin embargo, este posee un valor de mercado superior a otro puesto que si los requiera, lo que puede estar explicado por ejemplo, por las condiciones en las que se desempeña el trabajo.

La planificación de programas de capacitación es posible gracias a la información proporcionada por la *Descripción de Puesto*, en contraste con la evaluación de desempeño, la primera permite definir cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar determinada labor, mientras que la segunda permite definir si la, o las personas ocupantes del puesto efectivamente las poseen o requieren de capacitación y desarrollo para obtenerlos

Por último, el análisis de puestos resulta útil para apoyar la legalidad de ciertas acciones llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos, tales como ascensos, promociones o transferencias.³⁴

2.2.4. Métodos de recolección de datos

Las pequeñas empresas pueden obtener la información necesaria para llevar a cabo el análisis de puestos a través de simples bases de datos, pero a medida que las organizaciones crecen y se complejizan requieren de sistemas de información y programas más sofisticados para esta misma tarea. Una herramienta útil es el organigrama, este permite conocer la estructura de una empresa, los distintos puestos que la conforman, como se relacionan entre sí, y las líneas de autoridad y de comunicación que los unen.

Para obtener la información del análisis de puestos se utilizan distintos métodos, según la naturaleza del puesto, la cantidad de personas que lo ocupan, el tamaño de la organización, los recursos con los que cuenta la misma, y la finalidad con la que se utilizará la información.

Una de las técnicas más utilizadas es la entrevista, resulta útil para identificar las responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto y poseen un alto nivel de precisión, por otro lado es un proceso lento y costoso, sujeto a la exageración de las responsabilidades por parte de los empleados entrevistados.

³⁴ Mondy, Wayne. Noe, Robert, op. cit.

Los cuestionarios son una herramienta más rápida y económica para obtener información, adecuada para empresas con gran cantidad de empleados; la calidad de la información dependerá si se utilizan cuestionarios muy estructurados o más flexibles, además está sujeto a exageraciones al igual que el caso de las entrevistas. Una alternativa es utilizar cuestionarios por medios electrónicos, ya sea internet o intranet, esta técnica es adecuada en el caso de empresas que cuentan con empleados dispersos geográficamente.

Muchas empresas en las que no existe un sistema estructurado de análisis y descripción de puestos, utilizan solicitudes de personal, ésta la realiza el gerente cuando debe cubrir una vacante y en ella incluye los requisitos y características deseables en el nuevo ocupante, sobre la cual se basa el proceso de reclutamiento y selección.

Cuando se trata de actividades más complejas, se puede recurrir a los grupos expertos, es decir, trabajadores con experiencia en el puesto o supervisores inmediatos, ofrece mayor confiabilidad que otros métodos pero es más lento y costoso. Otra técnica utilizada es la de los incidentes críticos, que consiste en anotar los hechos y comportamientos del ocupante del puesto a describir que producirán un excelente o deficiente desempeño, a fin de determinar cuáles son las características deseables e indeseables en los futuros candidatos a ocupar este puesto, este proceso es lento y subjetivo, ya que depende del juicio de quien realice las anotaciones, pero es adecuado cuando se trata de puestos cuyo éxito este condicionado por las características de quien lo desempeña.

También se utiliza la bitácora de empleados, que consiste en que cada empleado haga un registro de sus actividades diarias, ofrece resultados confiables pero es lento y costoso, ambos métodos son útiles para actividades mentales. Por el contrario, la observación es un método idóneo para actividades manuales y repetitivas, en las cuales el analista observa la ejecución del trabajador y registrar los comportamientos, es lento costoso y de baja precisión a gran escala, es conveniente complementarlo con entrevistas, y evitarlo en el caso de actividades mentales.³⁵

Cuando se trata de un nuevo puesto, o de cambios significativos en un puesto, y la empresa no posee información sobre los requisitos, habilidades y competencias necesarias para el desempeño del mismo, acuden a la investigación de mercado. *“En los tiempos modernos las empresas recurren al benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que tienen en las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.”*³⁶, es lo que se denomina puesto representativo o de referencia.

³⁵ Werther, William. Keith, Davis, op. cit.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. op. cit., pág. 144

2.2.5. Descripción de puesto

La información obtenida mediante el análisis de puestos, sirve como base para elaborar la *Descripción de Puesto*, esta consiste en un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del mismo. Cada puesto exige ciertas competencias para desempeñarlo adecuadamente, que según el área de actuación y el nivel jerárquico al que pertenezca se enfocarán en el manejo de recursos, de relaciones interpersonales, información, sistemas o tecnología en distintos grados de intensidad.

El contenido de la *Descripción de Puestos* varía según la finalidad de la misma, a nivel general esta debe incluir: un resumen del puesto, es decir, indicar qué es el puesto, cómo se desarrolla, y para qué; cuales son las tareas que incluye, las obligaciones y responsabilidades a cargo de quien ocupe el puesto, es decir, si tiene personas, dinero, materiales o información a su cargo; cuál es la relación con los demás puestos, a quien debe responder y quienes son su pares. También se indican las condiciones laborales; como temperatura, ruido, horarios; y los posibles riesgos a los que podría estar expuesto el trabajador.³⁷

Las organizaciones se enfrentan a cambios permanentes en el entorno, lo que hace necesario que estas se vuelvan más flexibles y adaptables, volviendo a las *Descripciones de Puestos* menos estructuradas y restrictivas. Los niveles jerárquicos disminuyen, y las organizaciones se vuelven más planas, los gerentes tienen más personas a su cargo, por lo tanto las supervisan menos, aumentando así el nivel de responsabilidad de cada puesto. También se da que cada vez más empresas están utilizando equipos de trabajo en lugar de limitarse a la clásica estructura funcional, los puestos de trabajo cambian con mucha frecuencia, por lo que *Descripciones de Puestos* más flexibles evitan la desactualización de las mismas.³⁸

2.2.6. Especificación de puestos

*“La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor”.*³⁹ Este puede ser un documento independiente o formar parte de la *Descripción de Puestos*. La especificación o perfil de puestos incluye factores como la educación, experiencia, habilidades físicas o mentales, conocimientos y capacidades tanto generales como específicas.

³⁷ Mondy, Wayne. Noe, Robert, op. cit.

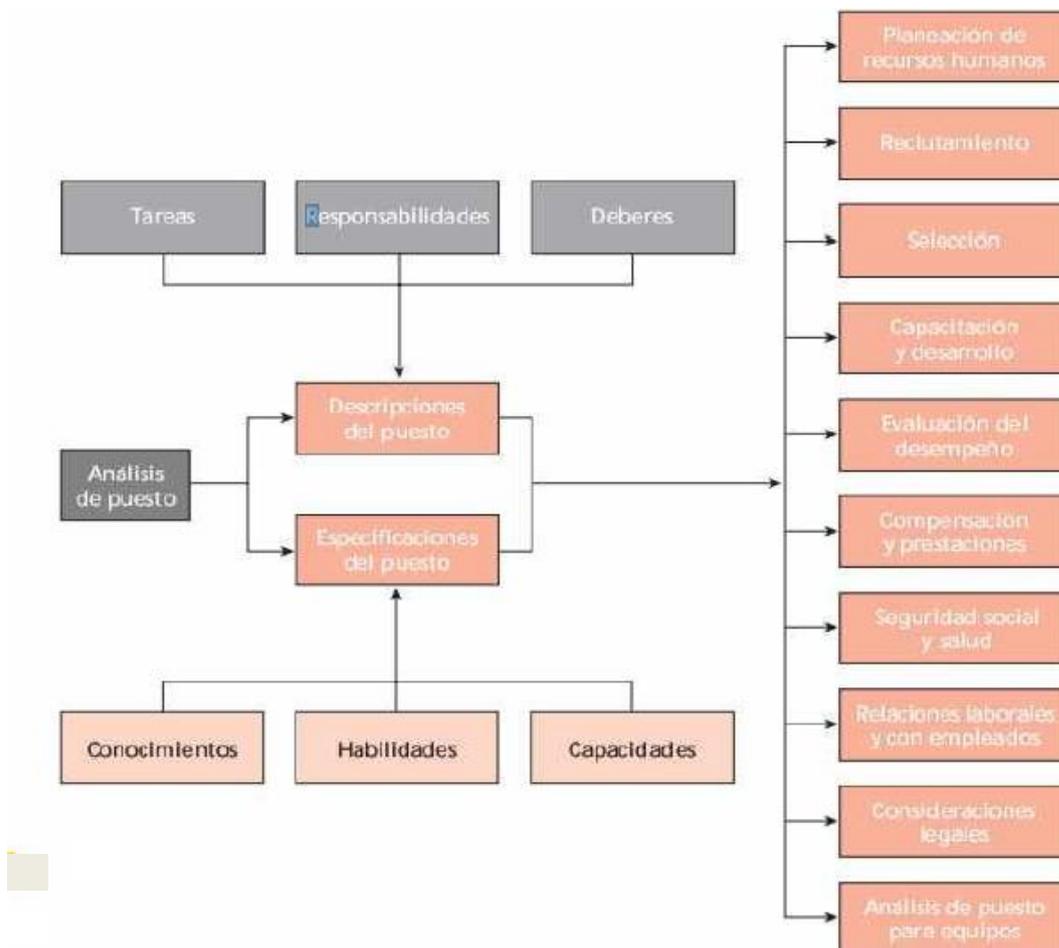
³⁸ Dessler, Gary. Varela, Ricardo, op. cit., pág. 88, 89

³⁹ Werther, William. Keith, Davis, op. cit., pág. 102

Las empresas se centran en los rasgos físicos, metales, en la personalidad y potencialidad, para identificar que candidatos podrían desempeñar mejor un trabajo cuando se trata de contratar personal sin experiencia.

El gráfico 2.1 resume como el análisis de puestos contribuye a la administración de personal y cuál es la utilidad de la información obtenida.

Gráfico 2.1: contribución del análisis de puestos a la administración de RRHH



Fuente: Mondy, Wayne. Noe, Robert. Administración de recursos humanos. pág. 87

2.2.7. Análisis de puestos por competencias

“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Estas se clasifican

en cardinales, es decir, aquellas que deben poseer todos los miembros de una empresa; y en específicas, que son atribuidas a personas de determinada área, rama de actividad, o puesto.⁴⁰

El análisis de puestos basado en competencias permite definir los puestos de manera más amplia y flexible que el análisis tradicional, respondiendo a las tendencias en la definición del trabajo, como es el caso de equipos de trabajo. Mientras que el análisis tradicional describe al puesto como las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir quien lo ocupa, el análisis en base a competencias, define las conductas que el ocupante deberá poseer para desempeñar correctamente su labor, enfocándose más en las características del trabajador que en las del puesto.⁴¹

Las competencias se identifican a través del análisis cualitativo del trabajo, para determinar cuáles son los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar correctamente un puesto particular. Algunas de las técnicas utilizadas son, la entrevista; los ejercicios individuales y grupales que tienen como objetivo que el o los candidatos propongan una solución a una problemática planteada; o la resolución de un problema presentado con información incompleta.⁴²

CAPÍTULO 3: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el siguiente capítulo se analizará el concepto de competencias aplicado a la gestión de recursos humanos, los distintos modelos de gestión por competencias, así también como los beneficios y los inconvenientes que puede traer a una empresa su aplicación. No solo se proporcionará una base teórica, sino que permitirá identificar el modelo más apropiado a utilizar en el caso de aplicación.

3.1. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS A LOS RECURSOS HUMANOS

La palabra competencias fue introducida al lenguaje administrativo y de recursos humanos desde la creación y desarrollo del modelo de gestión por competencias de David McClellan (1973), esta puede tener distintos significados según el enfoque desde el cual se la analice:

- *Las competencias como tareas:* se centra en el puesto y las tareas necesarias para su desarrollo de manera eficiente.
- *Las competencias como resultados:* concibe a las competencias como aquello necesario para alcanzar determinados resultados.

⁴⁰ Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ed: Granica. 2008, pág.: 23

⁴¹ Dessler, Gary. Varela, Ricardo, op. cit., pág. 89

⁴² Werther, William. Keith, Davis, op. cit., pág. 105

- *Las competencias como habilidades, conocimientos y actitudes:* bajo este concepto se integran estos tres elementos.
- *Las competencias como desempeño superior y diferenciado:* se enfoca en las características del individuo que permitan alcanzar un desempeño superior.

José María Saracho sostiene que existen tres modelos de competencias: el modelo de competencias distintivas, que se enfoca en las características que la persona debe poseer para un desempeño exitoso y superior en un determinado puesto de trabajo, poniendo énfasis en el individuo y no en el puesto; el modelo de competencias genéricas hace referencia a las conductas necesarias para actuar de manera correcta en un puesto de trabajo; mientras que el modelo de competencias funcionales se centra en los resultados mínimos que se deben alcanzar en determinado puesto, por lo que el énfasis está en el desempeño.⁴³

Otros autores definen a las competencias como:

“Características subyacentes que están casualmente relacionadas con la actuación efectiva o superior en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982).

“Los comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer en nuestros empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales” (Alamillo y Villamor, 2002).

“Las competencias individuales son los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación, de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategia de la organización en la que se encuentren” (Llopart, 1997).

“Conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que son directamente útiles y aplicables en el contexto particular de una situación de trabajo. La competencia materializa una o varias capacidades poseídas por el sujeto” (Le Boterf, 1991).⁴⁴

En síntesis, se puede decir que las competencias son el conjunto de características habilidades y destrezas que permiten a una persona ejecutar las conductas necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, a fin de alcanzar o superar los objetivos propuestos por la organización.

⁴³ Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. 2005. Ed. Ril editores, pág. 33, 34

⁴⁴ Alcaraz, Jorge Víctor. Una aproximación conceptual de la gestión por competencias. 2010, disponible en: <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/106/93>

3.2. MODELOS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

José María Saracho plantea tres modelos de gestión por competencias, los cuales se basan en distintas premisas y poseen características específicas. Estos son, el modelo de competencias distintivas, el modelo de competencias genéricas y el modelo de competencias funcionales, los cuales se describen a continuación.

3.2.1. Modelo de competencias distintivas

“El modelo de competencias distintivas se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente en una organización determinada.”⁴⁵

Este modelo hace hincapié en las personas y en las características que debe poseer para obtener resultados superiores, puede ser utilizado para atraer, desarrollar y retener a aquellas personas que posean las competencias previamente establecidas. También puede aplicarse sobre el personal actual, para reducir o eliminar la brecha existente entre las personas con desempeño superior que obtienen resultados sobresalientes y quienes tienen un desempeño promedio o incluso bajo.

“El modelo de competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados o know how.”⁴⁶

La información para identificar las competencias se recoge a través de la entrevista conductual, que consiste en una entrevista semiestructurada orientada a obtener un relato detallado de las tareas necesarias para obtener resultados sobresalientes en un puesto. Estos relatos se analizan mediante la técnica CAVE (Content Analysis of verbal expression) a fin de diferenciar el desempeño superior del desempeño promedio. El resultado que se obtiene es un diccionario de competencias con cinco o más niveles progresivos, que permite a una organización identificar las brechas existentes en las competencias que poseen sus empleados, y desarrollarlas para acortar o eliminar estas brechas y lograr un desempeño superior en toda la organización.

Este tipo de modelo preferentemente es aplicado por aquellas empresas que consideran a la organización como un cerebro, es decir, las que se centran en las personas, y sostienen que las características de su personalidad o la combinación de características influyen en el desempeño y afectan los resultados obtenidos. Principalmente se aplica a la capa estratégica, es decir, aquella

⁴⁵ Saracho, José María, op. cit., pág. 33

⁴⁶ Saracho, José María, op. cit., pág. 43

donde se toman las decisiones, ya que es donde la organización debe sobresalir para obtener un rendimiento superior.

3.2.2. Modelo de competencias genéricas

“El modelo de competencias genéricas se basa en el presupuesto de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse efectivamente en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse efectivamente en un puesto similar en otra organización”⁴⁷

Este modelo se centra en los comportamientos que realizan las personas, es decir en cómo estas desarrollan las actividades necesarias para un desempeño efectivo en un puesto determinado, no considera cual es el motivo que llevo a una persona a esa acción.

El modelo se sustenta en las premisas del benchmarking, identifica a las empresas con las mejores prácticas en cada puesto definiendo cuáles son las conductas críticas y en base a ello elabora perfiles de puesto que detallen las conductas que debe tener una persona para el desempeño efectivo de ese rol en cualquier organización de la industria. Se aplica principalmente a la capa jerárquica media o táctica, que posee la responsabilidad de hacer que sucedan las cosas, por lo que es indispensable alcanzar la efectividad.

Según la finalidad con la que se utilizarán las competencias podemos distinguir entre:

- *Competencias organizacionales:* son aquellas competencias únicas en una organización, que resultan difíciles de imitar para los competidores, y por lo tanto le otorgan a la empresa que las posea una ventaja competitiva.
- *Competencias del puesto:* son aquellas competencias que debe poseer una persona para ser efectiva en un puesto determinado, estas sirven para seleccionar, entrenar, capacitar, evaluar, realizar planes de carrera y de sucesión.
- *Competencias personales:* son las competencias que permiten que una persona pueda desempeñar adecuadamente su función, es una manera de resaltar sus logros personales.⁴⁸

El proceso de identificación de competencias utiliza como herramienta la técnica del incidente crítico. *“Esta técnica consiste en un procedimiento concebido para reunir ciertos hechos importantes que afectan al comportamiento en unas situaciones definidas”⁴⁹*

⁴⁷ Saracho, José María, op. cit., pág. 189

⁴⁸ Saracho, José María, op. cit., pág. 191, 192

⁴⁹ Saracho, José María, op. cit., pág. 194

José María Saracho plantea una serie de pasos para la implantación del modelo, estos pasos se describen a continuación:

- I. Selección de empresas exitosas por industria
- II. Identificación de las mejores prácticas por puesto/rol
- III. Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas
- IV. Entrevistas de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares
- V. Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía
- VI. Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía
- VII. Elaboración del perfil de competencias requeridas
- VIII. Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido
- IX. Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos.⁵⁰

En resumen, el resultado que se obtiene de la aplicación de la técnica de incidentes críticos es un diccionario de competencias o taxonomías, del cual se escogen las competencias necesarias en cada puesto para lograr un desempeño exitoso, y se elaboran perfiles de puestos, que luego se utilizarán en los métodos de reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo, y evaluación de desempeño.

3.2.3. Método de competencias funcionales

“El modelo de competencias funcionales se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que deben obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que debe garantizarse para que se cumplan con los estándares de productividad, calidad, y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción.”⁵¹ En este modelo el foco está en el desempeño, sostiene que a través de la combinación de comportamientos y recursos, una persona puede alcanzar los resultados necesarios para cumplir con un estándar específico. Se aplica en empresas con una visión mecanicista, es decir aquellas que consideran a las personas como medios o recursos para lograr un objetivo determinado, principalmente en el área operativa.

⁵⁰ Saracho, José María, op. cit., pág. 41

⁵¹ Saracho, José María, op. cit., pág. 34

*“En el modelo de competencias funcionales se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo.”*⁵² Permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias necesarias para mantener y mejorar los estándares de calidad y productividad a nivel individual y organizacional.

La identificación de competencias se realiza recogiendo información a través de la técnica llamada panel de expertos, en la cual se desagregan las distintas funciones hasta llegar a actividades que pueden ser realizadas por un individuo.

La aplicación del modelo consta de los siguientes pasos:

- I. Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
- II. Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
- III. Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que puede obtener una sola persona
- IV. Determinación de los resultados personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno
- V. Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupantes de un puesto
- VI. Establecimiento de normas de competencia
- VII. Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos
- VIII. Acreditación de competencias y establecimiento de brechas
- IX. Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación.⁵³

Las competencias que surgen de este modelo son una medida estandarizada que se toman como base o referente para realizar evaluaciones de desempeño tanto individual como organizacional.

3.2.4. Criterios de aplicación

⁵² Saracho, José María, op. cit., pág. 43

⁵³ Saracho, José María, op. cit., pág. 41

Para decidir qué modelo se va a implantar en una organización se deben tener en cuenta diversos factores, principalmente, la capa jerárquica a la cual se va a aplicar el modelo y el uso que se le dará a las competencias.

Cuando se habla de capa jerárquica, un concepto importante es el lapso de discrecionalidad, que puede definirse como *“el lapso de tiempo durante el cual una persona puede desempeñarse en un rol sin tener que rendir cuentas sobre el grado de cumplimiento de las metas que le han sido asignadas”*,⁵⁴ es decir mide el grado de autonomía de cada rol. Cuanto más largo es el lapso de discrecionalidad más alta es la jerarquía.

En el nivel estratégico, se deben identificar las características singulares de una persona, que condicionen sus comportamientos y le permitan alcanzar las metas. Se requiere de liderazgo, y responsabilidad por los resultados de quienes no pueden controlar directamente. Por lo que el modelo de competencias distintivas es el más apropiado para esta capa jerárquica, dada la naturaleza única de las características y competencias necesarias en el desempeño de este tipo de roles.

Los niveles medios cumplen una función de gestión, se centran en hacer que las cosas sucedan, en la administración de los recursos y en el seguimiento de las tareas que desempeñan las personas que tienen contacto directo con el resultado del trabajo. La identificación de comportamientos y conductas necesarias para el desempeño de un rol, son característica del modelo de competencias genéricas.

El nivel operativo posee un grado de autonomía bajo, y una discrecionalidad mínima, está centrado en los resultados del trabajo ya que posee contacto directo con el mismo. Mediante el modelo de competencias funcionales es posible identificar y estandarizar los resultados que se deben alcanzar para desempeñar correctamente un puesto determinado.

Además de la capa jerárquica se debe tener en cuenta el uso que se le dará a las competencias resultantes de la aplicación del método, pueden ser utilizadas para el desarrollo de competencias, respondiendo a los requerimientos del mercado (desarrollo individual), a los requerimientos de un puesto futuro dentro de la misma organización (capacitación), o a los requerimientos del puesto actual (entrenamiento).

El modelo de competencias distintivas es adecuado para el proceso de desarrollo individual, ya que este no está orientado a un trabajo en particular sino a mejorar las competencias de una persona, por lo que se centra en las características que esta debe poseer para desempeñar exitosamente un puesto actual o futuro.

⁵⁴ Saracho, José María, op. cit., pág. 75

Este modelo también es adecuado para los procesos de planificación de carrera y planificación de la sucesión; el primer caso consiste en *“asignar una persona a distintos cargos sucesivos para darle la oportunidad de desarrollar sus competencias y así poder ocupar cargos de mayor responsabilidad y jerarquía dentro de la organización,”*⁵⁵ mientras que en el segundo caso se trata de la formación y desarrollo de personas que ocuparán vacantes futuras en roles de mando, ambos procesos consideran de suma importancia las características singulares de la persona que va a ocupar el puesto en cuestión, por lo que el modelo de competencias distintivas es el más apropiado.

Es conveniente aplicar el modelo de competencias genéricas cuando este tiene por finalidad realizar capacitaciones, entrenamiento o evaluación de competencias. La capacitación consiste en la transmisión del conocimiento para mejorar el desempeño de una persona en su puesto actual o futuro, el modelo de competencias genéricas permite identificar las conductas que mejorarán el desempeño.

El entrenamiento es la adaptación de la persona al puesto tanto durante la incorporación de la misma a una empresa, como a los cambios, ya sean internos, externos, estructurales, culturales, que pueda sufrir la organización y afecten a los distintos cargos; el entrenamiento se centra en el puesto, es decir en las conductas necesarias para su desempeño.

La evaluación de competencias consiste en comparar el nivel de competencias de una persona con respecto a una medida establecida, haciendo hincapié en los comportamientos necesarios para el desarrollo de las actividades correspondientes a un puesto. Las competencias pueden ser utilizadas para evaluar el perfil actual de un puesto, es decir, detectar necesidades de entrenamiento y capacitación para mejorar el nivel de competencias y cerrar las brechas entre el estado actual y el deseado.; también se puede evaluar el perfil futuro de un puesto a través de la detección, identificación de talentos, selección, incorporación, promociones, plan de carrera y plan de sucesión.⁵⁶

3.3. INCONVENIENTES EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La utilidad de las competencias en las distintas actividades que hacen a la gestión de una organización, está en su capacidad predictiva del desempeño de una persona en un puesto.

*“Toda competencia es relativa a un cargo específico, en una empresa específica y en un contexto laboral particular. Si cambia el contexto, la competencia ya no será predictora del desempeño.”*⁵⁷ Es necesario validar el contenido de las competencias y su poder predictivo ya que una inadecuada

⁵⁵ Saracho, José María, op. cit., pág. 91

⁵⁶ Saracho, José María, op. cit., pág. 92, 93, 95.

⁵⁷ Álvarez, Fernando. Inconvenientes del modelo de gestión por competencias, 2010. Disponible en: <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/viewFile/179/167>

definición o consistencia entre una competencia y un cargo, puede traer distintas consecuencias para la empresa:

- Cuando los resultados del proceso de selección no son los esperados, y el desempeño real no coincide con el potencial de una persona, esto puede ocasionar un desajuste entre el individuo y el cargo, generando insatisfacción y baja productividad.
- Cuando la validación y la definición del contenido de las competencias es incorrecto afectan el poder predictivo del desempeño y aumentan el margen de error durante el proceso de selección, que puede llevar a aceptar un candidato inadecuado, o rechazar un candidato adecuado.
- Durante el proceso de selección es difícil evaluar una competencia específica relativa a un cargo utilizando un test general, por lo que es necesario adoptar técnicas adecuadas según el modelo de gestión por competencias adoptado, la vacante a cubrir, el perfil de puesto a evaluar, y las competencias necesarias para un desempeño exitoso.
- *“Un desarrollo eficaz de competencias requiere poder contar con mecanismos de diagnóstico apropiados, con definiciones válidas, con estrategias de desarrollo eficaces y con posibilidades de evaluar acertadamente cada competencia.”*⁵⁸ La definición y validación inadecuada del contenido de competencias trae dificultades al desarrollo de las mismas, con respecto a la identificación de aquellas competencias que deben mejorarse, o hacia qué elementos se debe dirigir la atención, ya sea porque estos sean deficientes o insuficientes
- Cuando se utiliza la evaluación de competencias como criterio para la asignación salarial, premios y promociones, debe existir consistencia entre el grado de desarrollo de una competencia y el desempeño resultante, de lo contrario solo se premiarán calificaciones altas, y no el desempeño o los resultados obtenidos. Cuando se premian competencias que no pueden predecir adecuadamente el desempeño, esto puede generar insatisfacción, disminución o pérdida del compromiso organizacional, disminución de la productividad y aumento de la rotación.

Como puede observarse, es crucial una identificación adecuada de las competencias correspondientes a cada cargo, y validación de las mismas para asegurar su capacidad de predecir el desempeño y así evitar las distintas dificultades antes mencionadas. Para esto se deberán hacer algunas correcciones en las políticas de gestión, tales como: *“desarrollar instrumentos o métodos evaluativos sobre medidas para cada competencia, verificar el valor predictivo del desempeño exitoso por parte de cada competencia, revisar de modo permanente el grado de consistencia que existe*

⁵⁸ Álvarez, Fernando. op. cit.

entre los planes estratégicos de la empresa, las políticas de gestión humana y los contenidos de las competencias claves.”⁵⁹

CAPÍTULO 4: SECTOR GASTRONÓMICO ARGENTINO

En el siguiente capítulo se realizará un análisis del sector gastronómico, caracterizando la legislación de la actividad, las normas de seguridad e higiene, las actividades de marketing aplicado a este sector, y los costos laborales; a fin de contar con una perspectiva del mercado gastronómico a nivel nacional y local.

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO

La gastronomía no solo se limita a satisfacer la necesidad de alimentación de las personas, si no que va mucho más allá, incluyendo necesidades sociales, emocionales, de status, entre otras; por lo que la industria gastronómica cambia y se reinventa constantemente, para poder adaptarse a estos requerimientos.

El abanico de opciones de negocios gastronómicos es muy amplio, *“en Argentina, sin ir más lejos, pasamos en los últimos 40 años, de las clásicas comidas inspiradas en la mítica Doña Petrona, a recetas más complejas, de mano de lo orgánico y saludable.”*⁶⁰ A continuación a través del cuadro 3.1 se muestra una clasificación de los distintos tipos de negocios gastronómicos:

Restaurante clásico	De generalidades De pastas Parrilla Pescados y mariscos Vegetarianos De nacionalidades(china, francesa, italiana)
Bar clásico	Café Bar tradicional Confitería tradicional Pizzería Cervecería
Comidas rápidas	Fast Food Drugstore

⁵⁹ Álvarez, Fernando. op. cit.

⁶⁰ Enrique Avogadro, Gastronomía: Una industria creativa en transformación permanente. 2016. Disponible en: <http://90mas10.com/2016/02/15/gastronomia-una-industria-creativa-en-transformacion-permanente/>

	Hamburgueserías Snack-bar Creperías Sandwicherías Dulces y salados
Concesiones varias	Clubes Countries Asociaciones profesionales Sindicatos Círculos
Comedores institucionales	Escolares Oficinas y fábricas Hospitales-sanatorios-Clínicas-Geriátricos Cárceles Fuerzas armadas Campamentos y obradores
Catering específico	Transporte terrestre (Micros), Aéreo, Marítimo y ferroviario Colonia de vacaciones Oficinas o empresas A puestos ambulantes A domicilio particular Filmaciones
Eventos	Casamientos Cumpleaños Lanzamiento de productos Desfiles Convenciones empresarias Banquetes Jornadas de trabajo (desayunos, coffee breaks, almuerzos) Deportivos políticos
Hotelería	Ubicados dentro de la industria hotelera
Confitería clásica	Panadería y pastelería Servicios de lunch

Cuadro 3.1: elaboración propia. Fuentes de información: Escuela de gastronomía Capacitar, Costos y marketing gastronómico, pág.: 270, 271.

Cada día aparecen nuevas formas de comercializar alimentos, y la elección de una de ellas se encuentra condicionada por el perfil de cliente, el menú, la ubicación del local comercial, la ambientación del mismo, el tipo de servicio, lo que puede resumirse a través del concepto de negocio.

La venta gastronómica, no sólo ofrece comida, sino servicios que satisfacen las distintas necesidades de las personas. Los servicios culinarios o la comida en sí misma, cubren la necesidad fisiológica de alimentación. Mientras que a través de salones físicos que aporten confort a la persona, se busca satisfacer necesidades de seguridad. Los servicios emocionales, que incluyen el reconocimiento, el status, el afecto y la importancia, comprenden necesidades sociales y de estima. El desafío está en prestar servicios integrales, que brinden satisfacción al consumidor en más de una necesidad.⁶¹

En todas las organizaciones es crucial contar con personal idóneo, y los negocios gastronómicos no son la excepción, al tratarse de empresas de servicios, cada integrante de la misma le agrega valor al producto final, e influye en la percepción que tiene el cliente sobre la empresa y el producto. *“El personal de servicio, debe estar capacitado para ser auténticos vendedores, tendrán que conocer básicamente la composición de los platos, para poder evacuar las dudas que se les formulen.”*⁶² También son importantes otros aspectos como el trato correcto hacia los clientes; el aseo personal ya que este se asocia la limpieza y se lo vincula con las comidas; y deben ser eficientes en las tareas que desempeñan.

4.2. LEGISLACIÓN QUE RIGE A LA ACTIVIDAD

El personal gastronómico se encuentra protegido en cuanto al control del cumplimiento de los Convenios Colectivos de Trabajo, por la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), esta no sólo defiende los intereses de los trabajadores de este sector, sino que contribuye a la modernización y desarrollo de la actividad hotelera y gastronómica. Además las distintas seccionales asesoran y asisten a los afiliados ante problemas laborales ya sean individuales grupales o colectivos.⁶³

El convenio colectivo de trabajo, define los derechos y obligaciones de cada una de las partes que intervienen en la relación laboral, es responsabilidad de cada empleado, prestar servicio de manera eficiente, con un excelente trato hacia el cliente, contribuir al logro de los objetivos, a la mejora continua, respetar las normas organizacionales, de seguridad e higiene, participar de las capacitaciones impartidas por la empresa, ya que no solo beneficia su desempeño y mejora el

⁶¹ Escuela de gastronomía Capacitar, op. cit., pág.: 274

⁶² Escuela de gastronomía Capacitar, op. cit., pág.: 292

⁶³ <http://www.uthgra.org.ar/>

servicio otorgado, sino que contribuye al crecimiento personal del trabajador. Por otro lado el empleador debe promover el respeto y desarrollo integral de sus empleados, buscando ampliar sus conocimientos y habilidades.⁶⁴

Dada la naturaleza estacional de la actividad, los cambios en los niveles de demanda hacen necesario contar con personal de carácter fijo, y transitorio, a tiempo completo y tiempo parcial, o de trabajo eventual. Para cada una de estas situaciones la ley de contrato de trabajo (20.744), establece distintas modalidades de contratación laboral.

*“En los contratos de trabajo por tiempo indeterminado, sean de prestación continua o discontinua, part time o de jornada reducida, resultará de aplicación el periodo inicial de prueba de la extensión que dispusiera la legislación vigente al momento del inicio de la contratación;”*⁶⁵ es decir, que sin importar de qué tipo de contrato estemos hablando, el trabajador estará sometido a un periodo de prueba de 90 días, en el cual podrá ser despedido con causa sin que medie indemnización alguna.

Frente al inicio de un nuevo emprendimiento, ampliación de instalaciones existentes, apertura de una nueva sucursal, modificación sustancial en las modalidades de trabajo, o situación eventual que produzca un aumento sustancial de la demanda de manera transitoria, las organizaciones gastronómicas pueden recurrir a contratos de plazo fijo, o a los contratos de trabajo eventual por el lapso que sea necesario contar con personal adicional. Cuando el incremento en la demanda presenta un comportamiento cíclico, las empresas pueden reforzar su planta permanente mediante contratos de temporada. En caso de ausencias temporarias del personal ya sea por enfermedades, licencias, vacaciones, se puede recurrir al régimen especial de colaboradores extra o transitorios.

Otra modalidad comúnmente utilizada es la contratación a tiempo parcial, *“en esos casos, la jornada laboral podrá ser establecida en base a una cantidad predeterminada de horas por día, semana o mes, o una cantidad predeterminada de días laborables por semana o mes; no pudiendo superar en ningún caso en la sumatoria mensual las 2/3 (dos terceras) partes de la jornada normal ordinaria máxima de la actividad de referencia.”*⁶⁶ En caso de trabajo a tiempo completo la jornada laboral se adapta a los requerimientos de la actividad, pudiendo establecer turnos fijos, rotativos, en horario diurno, nocturno o combinados, de actividad continua o discontinua, y con franco fijo o móvil, siempre que se respete un descanso mínimo de 12 horas entre una jornada y otra, y se otorgue un franco de 35 horas semanales.

⁶⁴ Convenio Colectivo de trabajo para la actividad hotelera – gastronómica de la República Argentina (número de convenio: 389/04), pág.: 3

⁶⁵ Convenio Colectivo de trabajo para la actividad hotelera – gastronómica de la República Argentina (número de convenio: 389/04), pág.: 6

⁶⁶ Convenio Colectivo de trabajo para la actividad hotelera – gastronómica de la República Argentina (número de convenio: 389/04), pág.: 10

4.2.1. Seguridad e higiene en el trabajo

Toda actividad presenta riesgos, en el caso de la actividad gastronómica es necesario llevar a cabo medidas de prevención en la manipulación, conservación, preparación, cocinado y servido de alimentos, para evitar las enfermedades transmitidas por estos.

Una organización que comercialice alimentos contaminados que puedan afectar la salud de las personas que los consuman, perjudicará su imagen y prestigio, el cliente perderá la confianza en el negocio, llevándolo a disminuir las ventas e incluso al cierre, por lo que es de vital importancia respetar las normas de seguridad e higiene.

La limpieza y desinfección es fundamental para lograr la inocuidad de los alimentos, ya que la presencia de microorganismos favorece la proliferación de enfermedades transmitidas por alimentos. No solo es importante mantener la higiene en el área de preparación y cocción de alimentos, sino en todo el establecimiento, los equipos y herramientas utilizadas, los elementos utilizados para el consumo del cliente, y la higiene personal de cada miembro de la organización que tenga algún tipo de contacto con los alimentos.⁶⁷

4.3. MARKETING GASTRONÓMICO

La actividad gastronómica no solo consiste en vender comida, sino en ofrecer un servicio integral, que contempla múltiples factores que llevan a un cliente a tener preferencia por una organización particular.

Si hablamos de un negocio gastronómico no podemos dejar de lado su relación con el marketing, ya que la apertura de un nuevo local, o sucursal, se asemeja al lanzamiento de un nuevo producto al mercado. *“Hoy en día todo negocio o emprendimiento gastronómico ha comprendido la necesidad de prestar atención al desarrollo de una estrategia de marketing, ha comprobado que el concepto del negocio, así como una adecuada comunicación del mismo, es tan importante como el producto en sí.”*⁶⁸ Esto hace necesario la profesionalización de la actividad, que antes era desarrollada por el dueño del emprendimiento sin recurrir a profesionales.

Se deben tener en cuenta cuales son las necesidades del individuo que se intentan satisfacer, es decir, si se limita a vender comida como es el caso del delivery, o si ofrece servicios complementarios como salón físico, cocina de autor, espectáculos, etc.; que aumenta el confort, seguridad, y bienestar del comensal, satisfaciendo no solo las necesidades fisiológicas, sino también las necesidades sociales, de estima y de seguridad. Es necesario conocer y comprender tan bien al cliente, de

⁶⁷ Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. Manual de Seguridad e Higiene en Hotelería y Gastronomía.

⁶⁸ Cabrera, Sandra. Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. 2013, pág.: 168

manera tal que el producto o servicio ofrecido se adapte perfectamente a sus necesidades y se venda por sí mismo.

4.3.1. Tendencias del sector

Para adaptarse a las diferentes necesidades de las personas, la industria gastronómica cambia y se reinventa constantemente, en el mercado argentino distintas tendencias se suman a las propuestas tradicionales, como la cocina gourmet, *“que no representa una revolución en el producto ni en su estructura comercial sino en la presentación del local y de los productos a la venta.”*⁶⁹ Otro tipo de emprendimiento muy utilizado son los restaurantes a puertas cerradas, estas organizaciones caracterizadas por la exclusividad, no es bien recibida por la sociedad por la discriminación hacia los comensales, sin embargo cada vez más organizaciones utilizan estricta reserva para aumentar la exclusividad de su empresa. Dentro del sector gastronómico, uno de los segmentos más importantes es la franquicia, que representa el 44,2% del mercado gastronómico, aporta beneficios tales como reconocimiento de marca, know how, estética, abastecimiento, marketing, estrategias promocionales, entre otras que hacen tan atractivo a este segmento, lo que explica su rápido crecimiento.

Sin embargo, se trate de una franquicia o de cualquier tipo de negocio gastronómico es necesaria de una importante inversión, una alternativa para los chefs que desean llevar a cabo un emprendimiento gastronómico y no cuentan con los recursos para hacerlo, son los food trucks, esto consiste en *“un emprendimiento rodante gourmet que ofrece comidas sanas a precios accesibles.”*⁷⁰ Si bien en Argentina es una tendencia reservada a las grandes ciudades, y muy utilizadas en eventos, en el resto del mundo ya se encuentran instalados.

El servicio de delivery, si bien existe desde hace tiempo, muestra un crecimiento cada vez mayor, y se expande no sólo a comida rápida sino a comidas más elaboradas y platos gourmet, requieren de una inversión menor que la instalación de un restaurant, y funcionan muy bien en zonas de alta densidad poblacional, con ingresos medios-altos que les permiten comprar comida con cierta frecuencia. Además, los portales de pedido on line, hacen posible una comunicación más fluida con los clientes, y aumentan el radio de ventas.

Otra tendencia importante es la del turismo gastronómico, *“en los últimos años la gastronomía se ha convertido en un elemento indispensable para conocer la cultura y el modo de vida de un territorio, representa por tanto una oportunidad para dinamizar y diversificar el turismo, e impulsar el desarrollo*

⁶⁹ Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. El sector gastronómico en Argentina: entre la franquicia, el restaurante de autor y el delivery. 2015. Disponible en: <http://www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia>

⁷⁰ Enrique Avogadro, op. cit.

*económico local.*⁷¹ Es decir, que la gastronomía se ha vuelto el motivo principal por el que las personas elijen un destino particular para realizar un viaje, y no solo como un complemento. Es un segmento viable, ya que los turistas gastronómicos no escatiman en gastos cuando se trata de probar platos típicos regionales, por lo que son clientes rentables para los restaurantes, sin embargo aunque estén dispuestos a pagar más, exigen una mayor calidad en los platos que consumen.

4.4. MERCADO GASTRONÓMICO ARGENTINO

La crisis del 2001 trajo cambios a la economía nacional, la depreciación de la moneda afecto a muchos sectores pero otros como el sector gastronómico se vieron beneficiados. *“La apertura de nuevos locales gastronómicos es constante en los últimos años, en las provincias más importantes, económicamente hablando, como Capital Federal, Córdoba y Santa Fe, la actividad gastronómica representa más del 70% de la actividad.”*⁷² La hotelería y la gastronomía ocupan el 10° lugar dentro de los sectores en los que se clasifican la actividad económica en la Argentina.⁷³

El auge del turismo y su relación directa con la gastronomía dan cuenta del crecimiento de esta actividad, incluso en economías recesivas, entre el año 2000 y 2007, el sector creció un 23,7% por periodo transcurrido, mientras que la rentabilidad neta promedio fue entre 10% y 20%, dentro del cual el mayor porcentaje lo representan los fast food en estaciones de servicio con un 37%, le siguen los restaurantes con un 15%, y los fast food tradicionales con un 10% de utilidad neta.

Este sector genera fuentes de trabajo, tanto de manera directa como indirecta, las empresas de comida rápida también muestran un mayor crecimiento en la ocupación de mano de obra, del total de organizaciones gastronómicas (37.845), 37.553 pertenecen a restaurantes y sólo 292 a locales de Fast food, en el primer caso emplean a 111.775 personas, mientras que en el segundo sólo a 27.162, sin embargo en promedio un fast food emplea a 20 personas, y un restaurante a 4. Las cadenas de comida rápida se encuentran centralizadas en pocos proveedores, destacándose Mac Donals, mientras que no se destacan líderes en el caso de los restaurantes, sino que la propiedad se encuentra atomizada.⁷⁴

⁷¹ Falcón, Juan Pablo. Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico aplicadas al caso de Argentina. 2014, pág.: 35

⁷² Sandra Cabrera. op. cit. pág.: 166

⁷⁴ Marcelo Berenstein. Radiografía del mercado gastronómico en la Argentina. 2008. Disponible en: <http://emprendedoresnews.com/tips/franquicias/radiografia-del-mercado-gastronomico-de-la-argentina.html>

4.4.1. Costo laboral

Actualmente, “el sector está sufriendo un proceso de desaceleración, el cual, se ve reflejado en la dinámica de las diversas variables de la hotelería y gastronomía: demanda, salarios, costos y tipo de cambio resultantes de los últimos años, los que fueron progresivamente empeorando”⁷⁵ esto llevo a que el sector pase de una visión a largo plazo, a una cortoplacista, desplazando al crecimiento por la mera supervivencia.

Los costos fijos, como la estructura impositiva, el alquiler del local comercial, los sueldos de los empleados; van en aumento, y la demanda disminuye, lo que trae como consecuencia la pérdida de rentabilidad y en algunos casos el cierre de negocios gastronómicos.

El costo laboral real promedio, según un informe elaborado por la Fundación de investigaciones económicas latinoamericanas (2015), en la última década aumento independientemente de la inflación. Como indican el cuadro 3.2 y el gráfico 3.1., el costo laboral real promedio aumento un 25% con respecto al año 2006, y registro una caída de 9,4% en los años 2014 y 2015, esta contracción se da por consecuencia de ajustes salariales inferiores al aumento de los precios.

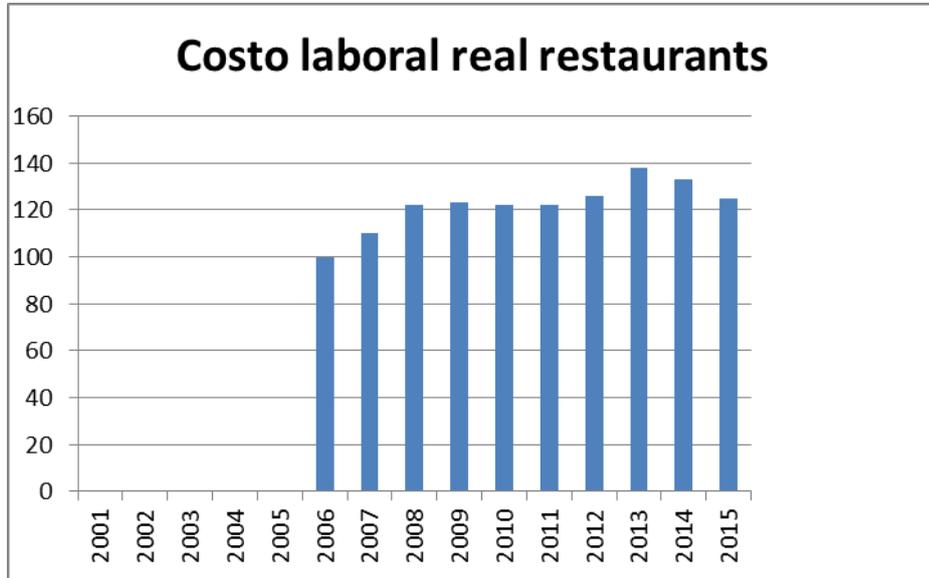
Cuadro 3.2.: Costo laboral real por subsectores del turismo. Base 2006 = 100

	Total	Total turismo	Hoteles y restaurants	Hoteles	Restaurants	Transporte	Agencias de viaje y otros
2001	110		89			119	
2002	106		83			69	
2003	99		83			69	
2004	101		91			75	
2005	100		89			82	
2006	100	100	100	100	100	100	100
2007	111	110	109	129	110	109	112
2008	125	122	122	123	122	120	127
2009	126	123	121	122	123	119	130
2010	128	123	120	120	122	120	134
2011	132	126	119	116	122	126	140
2012	136	127	124	124	126	120	144
2013	148	139	136	138	138	130	158
2014	147	135	131	132	133	126	158
2015	138	125	123	125	125	113	149

Fuente: FIEL, en base a IDEC, DGEC,-CABA e índices propios de inflación

⁷⁵ Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, Desafíos de la hotelería y gastronomía Argentina- situación y perspectivas. – 2014. Disponible en: <http://www.fehgra.org.ar/releases/320>

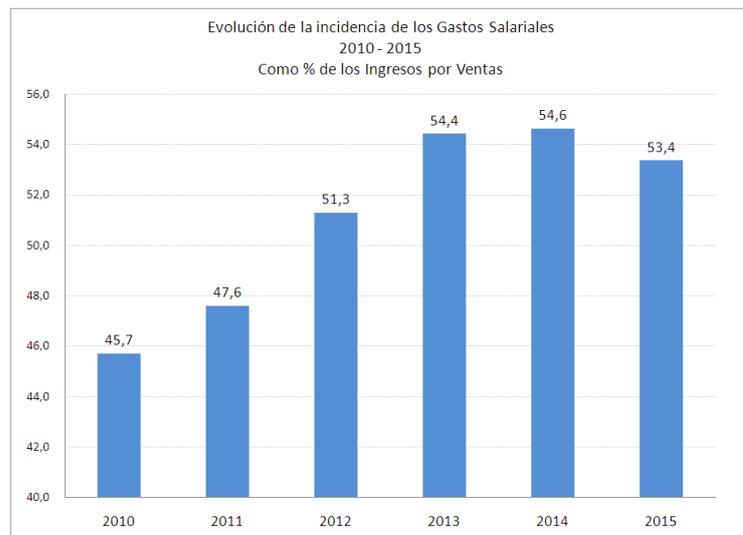
Gráfico 3.1.: Costo laboral real restaurants. Base 2006 = 100



Fuente: FIEL en base a INDEC, DGEC-CABA e índices propios de inflación.

El costo salarial es uno de los más importantes para una empresa ya que condicionan su rentabilidad, lo que se muestra claramente en el gráfico 3.2., a través de la evolución de la incidencia de los gastos salariales como porcentaje de los ingresos por ventas.

Gráfico 3.2.: Evolución de la incidencia de los gastos salariales como % de los ingresos por ventas.



Fuente: FIEL en base a INDEC, DGEC-CABA e índices propios de inflación.

4.4.2. Características sociodemográficas del personal empleado en la actividad gastronómica

No se cuenta con información cuantitativa en el país sobre las características del personal empleado en el sector gastronómico, y es necesaria información cualitativa para determinar las condiciones de trabajo, sin embargo, se puede observar a través del cuadro 3.3 que en el caso de servicios de expendio de comidas por vendedores ambulantes, existe una mayoría femenina con un 53,1%, mientras que el predominio es masculino en los demás servicios de expendio de comida.

Cuadro 3.3.: Personal ocupado por rama de actividad según sexo

Rama	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
servicios de expendio de comidas por vendedores ambulantes	46,90%	53,20%	100%
servicios de expendio de comidas excepto vendedores ambulantes	54,40%	45,60%	100%

Fuente: MINTUR sobre la base de INDEC. Encuesta Permanente de Hogares, 2009.

Mediante el cuadro 3.4., se puede observar que tanto para los servicios de expendio de comida por vendedores ambulantes, como para los demás servicios de comida, hay una mayor concentración de

4.5. MERCADO GASTRONÓMICO LOCAL

Dada la situación económica que atraviesa el país, la ciudad de Villa María no es la excepción, el 23% de los Villamarienses está en búsqueda de trabajo, la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, sumado a inflación impacta en el comercio. Si bien no hay una paralización total, el número de registros de ventas no acompaña a los costos fijos, por lo que muchos comercios locales entre ellos gastronómicos como la franquicia Subway, la heladería y cafetería Denut, se vieron obligados a cerrar sus puertas. Sin embargo, aunque la demanda de trabajo se mantiene en terreno negativo a nivel general, la categoría de servicios se mantienen en alza (36%), debido a la elevada rotación de personal que se da en el área gastronómica.⁷⁶

Durante la temporada de verano eventos como el festival de peñas generan turismo en la ciudad y aumentan notoriamente las ventas de bares y restaurantes, sin embargo el aumento del costo de los servicios y de las materias primas y la imposibilidad de trasladar estos costos al precio final, ya que de hacerlo disminuirían considerablemente las ventas, hace difícil poder mantener el nivel de ventas y

⁷⁶ Alicia Peresutti. El 23% de los villamarienses está en búsqueda de trabajo. 2017. Disponible en. www.eldiariocba.com.ar/el-23-de-los-villamarienses-esta-en-busqueda-de-trabajo/

de las consecuentes ganancias durante la temporada baja, generando una situación desfavorable para el sector gastronómico villamariense.

En el ámbito local existen distintos tipos de restaurantes dentro de la clasificación antes mencionada, entre ellos, de pastas, de pescados y mariscos, de diversas nacionalidades como italiana y mexicana, y parrillas. En el cuadro 3.5 se muestran los distintos restaurantes de la ciudad de Villa María clasificados según el tipo de establecimiento gastronómico.

Cuadro 3.5.: Restaurantes de la ciudad de Villa María

Tipo de negocio gastronómico	Restaurant, resto-bar	Ubicación
Generalidades	Bayside restaurant Centro Vasco restaurant El Aljibe Giuseppe La Camorra La Rosita Steak House La Tablita Quartino Ristorante y eventos Vasily Zatec Vincent restaurant parrilla Zayas restaurant	Elpidio Gonzales 176 Lisandro de la Torre 33 Bv. España 272 Bv. Sarmiento 1530 Corrientes 581 Av. Leandro N. Alem 48 Bv. Alvear 896 Av. Hipólito Yrigoyen 329 Elpidio Gonzales 725 Corrientes 550 Periodistas Argentinos 671
Resto-Bar	Baron cervecería, restó Bok beer House Café restaurant María (Hotel Amerian)	Av. Libertador 1213 Bv. España 611 esq. Jujuy Ruta Nac. 158 Km 156

	<p>Club Meroí Lounge Bar</p> <p>Concept café bar y restó</p> <p>Cristóbal de la Cruz</p> <p>Domo Experiencias Sensoriales</p> <p>Il Postino resto-bar</p> <p>Mamba Haus</p> <p>Rigoletto Café del Teatro</p> <p>Soho Wine Bar</p> <p>Ticiana Resto-bar</p> <p>Tresen</p>	<p>Mariano Moreno esq. Buenos Aires</p> <p>Lisandro de la Torre 288</p> <p>9 de julio 202 esq. Entre Ríos</p> <p>Muller esq. Santa Fé</p> <p>José Ingenieros esq. Catamarca</p> <p>Bv. Alvear 241</p> <p>Mendoza 1002 esq Av. Hipólito Yrigoyen</p> <p>Av. Dante Alighieri 11</p> <p>Catamarca 1012</p> <p>Bv. Italia 81</p>
Cocina gourmet	<p>Apicius Gourmet</p> <p>Dekura Britó</p> <p>Grecco</p> <p>Monte Chiaro restaurant cocina gourmet</p>	<p>Bv Carcano 476</p> <p>San Juan 729</p> <p>Buenos Aires sq. Lisandro de la Torre</p> <p>12 de octubre esq. Gonzales Camarero 198</p>
Cocina mexicana	<p>La Boqueria tapas y pinchos</p> <p>Mole del Puente</p> <p>Puebla taquería y grill</p> <p>Santo Taquería y Cantina</p>	<p>Corrientes esq Manuel Belgrano</p> <p>Av. Libertador 127</p> <p>French 745 esq. Av. Costanera</p> <p>Av. Dante Alighieri 395 esq. Bv. Carcano</p> <p>Buenos Aires 599 esq Estados</p>

	Teppan Sushi and Tex Mex	Unidos
De pastas	Fratondi pasta y pizza	Bv España 125
Parrilla	Costumbres Argentinas	Bv. Sarmiento 1540
	Fratondi Restaurant Parrilla	Av. Libertador esq. Mendoza
	Kika´s Parrilla y Restó	Bv Sarmiento 1550
	La Parilla del Colo	Bv. España 243
	La Vieja Esquina	Bv. Alvear 715
	Parrilla Lupo	Bv. España 554

Cuadro 3.5.: Elaboración propia. Fuentes de información: datos proporcionados por el área de Habilitación comercial de la municipalidad de Villa María.

PARTE DOS. CASO DE APLICACIÓN:

Vincent

Restaurant – parrilla

1. PRE-DIAGNÓSTICO

Vincent S.A. es una empresa familiar con 25 años de trayectoria, dirigida por Francisco Galera, con la colaboración de sus hijos Álvaro y Andrea Galera, esta organización ofrece por un lado servicio de catering y viandas para empresas o clientes particulares, y por otro el restaurant parrilla.

Mediante sondeos previos desarrollados en Vincent restaurant se pudo detectar que carece de un *Manual de Descripción de Puestos*, lo que lleva a la organización a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera informal; ya que tanto para ocupar nuevos puestos o cargos existentes, se escogen personas recomendadas por los empleados actuales de la

organización de manera informal, sin un estudio previo de solicitudes o curriculum, verificación de referencias o realización de pruebas.

La carencia del *Manual de Descripción de Puestos* no sólo afecta a la selección y contratación, sino a todos los procesos de gestión de recursos humanos. La descripción de cargos por competencias, resulta una herramienta útil para el desarrollo eficiente de las tareas que corresponden a cada puesto, evitando la duplicación y superposición de funciones; sirve como base para realizar evaluaciones de desempeño; definir salarios y compensaciones; e identificar candidatos internos para posibles ascensos dentro de la organización.

2. RESEÑA HISTORICA VINCENT RESTAURANT

AJG Galera servicio gastronómico es una empresa familiar fundada en 1992 por Francisco Galera, años después se incorporó a la empresa su hija Andrea Galera y más tarde su hijo, Álvaro Galera.

En 2001, se constituyó como sociedad anónima, cuando se incorporó Vincent restaurant parrilla. En un principio lo dirigía Francisco Galera, actualmente se encuentra a cargo de Andrea Galera.

Vincent restaurant parilla ofrece productos de excelente calidad a precio razonable, que pueden degustarse en un ambiente cálido y familiar. Además de los platos a la carta, cuenta con una amplia carta de vinos y con una “mesa de fríos”, brindando a los comensales una mayor variedad de menús a elegir.

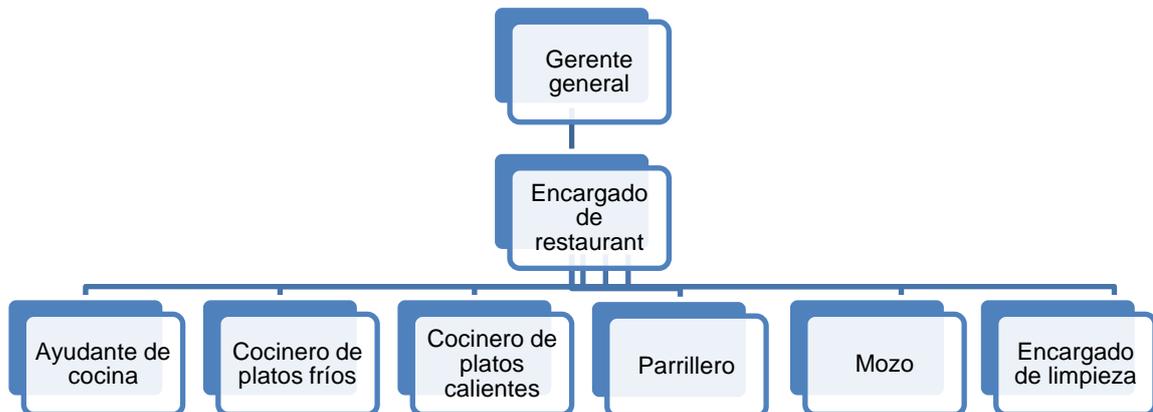
Con el transcurso del tiempo, Vincent S.A., ha logrado organizar sus actividades, en cuanto al sistema de pedidos y especialización de las tareas y funciones de cada uno de los empleados. Es una organización que aprende sobre la marcha, es decir que se halla en una transformación continua. Recientemente se incorporó servicio de viandas disponibles para clientes particulares y para empresas, ampliando las actividades del personal involucrado y el aprendizaje de ellos.

La empresa persigue como objetivo el crecimiento, tanto en ingresos como en diversidad de productos y servicios ofrecidos, busca mantener la rentabilidad al mismo tiempo, que se satisfacen las necesidades de los clientes actuales, y se busca la fidelización de los mismos.

3. ESTRUCTURA

Vincent S.A. está compuesta por dos grandes áreas independientes, por un lado el servicio de catering, y por otro el restaurant, donde se centrará el análisis. Si bien se conoce la estructura de Vincent restaurant no posee un organigrama formal; en base a la información obtenida mediante el instrumento de recolección de datos, se puede decir que la estructura consiste en un encargado, un jefe de cocina, un ayudante de cocina, un parrillero, un cocinero de platos fríos, mozos, y un encargado de limpieza, lo que se sintetiza a continuación.

Cuadro 4.1.: estructura organizacional Vincent restaurant



Fuente: elaboración propia

4. DIAGNÓSTICO

Vincent S.A. es una empresa familiar con 25 años de trayectoria, dirigida por Francisco Galera, con la colaboración de sus hijos Álvaro y Andrea Galera, esta organización ofrece por un lado servicio de catering y viandas para empresas o clientes particulares, y por otro el restaurant parrilla.

A través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se pudo constatar que Vincent restaurant plantea objetivos a corto plazo y no desarrolla planificación de personal, sino que contrata cuando se presenta la necesidad de mano de obra; el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos es deficiente, ya que no se realizan entrevistas ni revisión de curriculum, sino que se contratan a personas conocidas o recomendadas por los empleados actuales.

Además no se realizan pruebas prácticas previas a la decisión de contratación, sino que se considera los primeros tres meses de trabajo como prueba para determinar si el trabajador es apropiado para el puesto, la mayoría de ellos están en permanente contacto con el cliente, por lo tanto, la selección de una persona inadecuada para desempeñar determinado trabajo afecta la calidad del servicio y la imagen de la empresa. Todo esto podría evitarse si la empresa contara con un *Manual de Descripción de Cargos*, en el cual se especifique las tareas que corresponden a cada puesto, los requerimientos, conocimientos y competencias necesarias para cubrir una vacante, y los perfiles de cada puesto se utilizarán para seleccionar a la persona adecuada.

Vincent restaurant carece de *Descripciones de Puestos*, ya que sus tareas no se encuentran estandarizadas sino que se explican de manera verbal. La carencia de un perfil de puesto idóneo dificulta el proceso de selección, llevando a la empresa a contratar personal de manera informal a medida que se presenta una vacante, sin una base equitativa de los requerimientos y competencias necesarias para un desempeño eficaz de las tareas inherentes a un determinado cargo.

Otra consecuencia producto de la carencia de un manual de descripción de puestos es la superposición de funciones sobre todo en el área de la cocina, si bien las tareas se encuentran divididas entre cocineros de platos fríos y calientes, parrilleros y ayudante de cocina, no existe un puesto de jefe de cocina que coordine todas estas actividades, sino que todas las funciones correspondientes a la gestión, coordinación y control están centralizadas en la encargada del restaurant, quien realiza tareas que corresponden al área de cocina, como elaborar la lista de compras de los ingredientes faltantes.

Por otro lado las funciones de los ayudantes de cocina no se encuentran claramente especificadas, sino que se adicionan al puesto que requiera colaboración, y en muchas ocasiones realizan tareas que no le corresponden. Esta situación hace que sea necesario más tiempo que el habitual para elaborar un plato, lo que a su vez provoca demoras en la atención al cliente sobre todo en los días de mayor demanda.

5. PROPUESTA

A partir del diagnóstico realizado se propone a Vincent restaurant un *Manual de Descripción de Cargos Basado en Competencias* que permitirá mejorar tanto los procesos de incorporación de personal como la superposición de funciones. Se propone además la incorporación del puesto de jefe de cocina que organice controle y coordine las actividades específicas de dicha área.

El *Manual de Descripción de Cargos* planteado es una herramienta administrativa que describe las actividades, tareas, responsabilidades y competencias de cada uno de los cargos existentes, así como también sus interrelaciones internas y externas, y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto determinado. Está compuesta por dos partes, por un lado la descripción de puestos, y por otro la especificación de puestos, explicado en el marco teórico (pág. 29, 30).

El manual será de gran utilidad, ya que sirve como base del proceso de reclutamiento y selección, en el cual Vincent restaurant presenta falencias, proporciona datos sobre los cuales se podrán realizar los procesos de capacitación, evaluación de desempeño, fijación de salarios y compensaciones; además proporcionará el perfil idóneo que permita identificar un candidato interno para ocupar el puesto de jefe de cocina o seleccionar un candidato externo en caso de no contar con una persona que se adapte a dicho perfil.

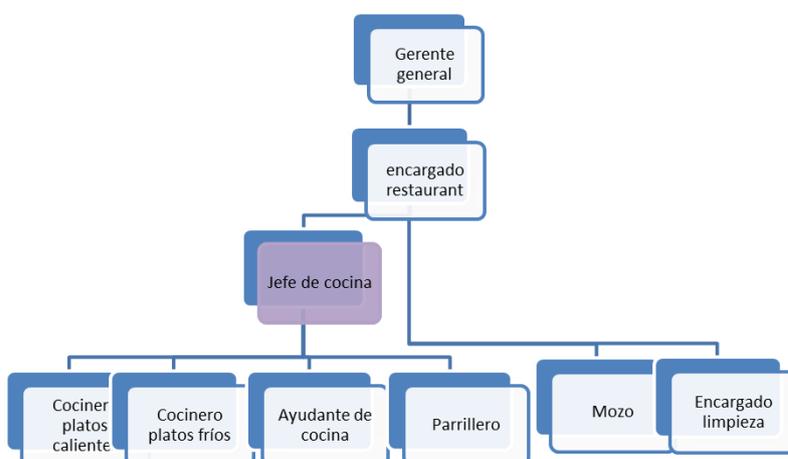
Para la realización del manual se aplicará el modelo de competencias genéricas descrito en el marco teórico (pág. 36 y 37), en primer lugar se confeccionará un diccionario de competencias del cual se escogerán las competencias requeridas por cada perfil. Luego se elaborará el Manual de Descripción de Puestos, en base a la información recolectada a través de entrevistas con preguntas abiertas, realizadas a un empleado por cada puesto integrante de la estructura organizacional, y al supervisor de todos ellos, ya que posee conocimiento general sobre cada uno de los puestos.

Esta herramienta incluye en primer lugar una identificación del puesto, la misión o propósito del mismo, las relaciones que mantiene con los demás puestos de la organización, describe las funciones, deberes y responsabilidades de quien lo desempeña, las condiciones del ambiente en el cual presta servicios, el perfil del ocupante, y las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en un puesto determinado.

Este manual permitirá contar con un perfil de puesto idóneo para llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección, eficientemente, de manera que se puedan identificar a los mejores candidatos para ocupar las vacantes actuales y ubicarlos en los puestos adecuados según las competencias que estos posean. Además, permitirá diferenciar un puesto de otro y evitará la duplicación de funciones.

Para garantizar el éxito en la utilización del manual, se propone a Vincent restaurant, realizar una capacitación a todos los integrantes de la organización. En primer lugar se explicarán los conceptos básicos, es decir, que es un *Manual de Descripción de Puestos*, que son las competencias, para que se utiliza el manual, que beneficios trae a la empresa y a cada uno de sus miembros. Por otro lado, se explicará en detalle y de manera individual, las funciones que corresponden a cada puesto a fin de evitar superposición de funciones, y garantizar el correcto desempeño de cada cargo.

Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Vincent

Restaurant - parrilla

Fecha de elaboración: 06/2018

Introducción

El *Manual de Descripción de Puestos*, es una herramienta administrativa que detalla las actividades, tareas y las responsabilidades de cada uno de los cargos existentes, así como también sus interrelaciones internas y externas, y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Esta herramienta proporcionará información relevante de cada cargo como: identificación, propósito del mismo, funciones que realizan, deberes y responsabilidades, ambiente donde se desenvuelven, perfil del ocupante, competencias requeridas, permitiendo diferenciar un cargo de otro y evitando la duplicación de funciones, de manera que los trabajadores puedan alcanzar los objetivos propuestos por Vincent restaurant.

Este manual permitirá contar con un perfil de puesto idóneo para llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección eficientemente, de manera que se puedan identificar a los mejores candidatos para ocupar las vacantes actuales y ubicarlos en los puestos adecuados. Además, permitirá diferenciar claramente un puesto de otro y evitar así la duplicación de funciones.

Objetivos del manual

Objetivo general:

- ✓ Proporcionar un perfil de cada uno de los puestos de Vincent restaurant, que sirvan de base al proceso de reclutamiento y selección.

Objetivos específicos:

- ✓ Contar con información precisa acerca de cada uno de los cargos de la organización, a fin de realizar un proceso de inducción eficiente ante el ingreso de un nuevo miembro a la organización
- ✓ Servir de base para realizar evaluaciones de desempeño, capacitaciones de personal y posibles ascensos.
- ✓ Servir como fuente de información y consulta tanto para los encargados como para los empleados, que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo.

Alcance

El ámbito de aplicación de este manual es Vincent restaurant Parrilla, principalmente la gerencia, para facilitar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

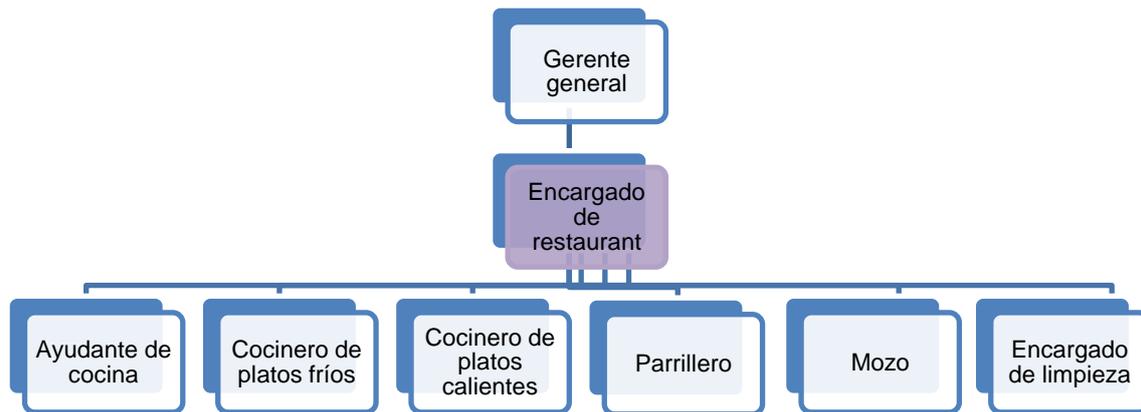
Vincent

Restaurant - Parrilla

1. Identificación:

- ✓ *Nombre del cargo:* Encargado restaurant
- ✓ *Nivel del cargo:* gerencial
- ✓ *Cantidad de ocupantes:* uno
- ✓ *Supervisado por:* Gerente general Vincent S.A
- ✓ *Supervisa a:* ayudante de cocina, cocinero de platos fríos, cocinero de platos calientes, Parrillero, mozo, encargado de limpieza.
- ✓ *Comunicaciones internas:* se comunica con cada uno de los miembros de Vincent restaurant
- ✓ *Comunicaciones externas:* se relaciona con los clientes, proveedores y asesores externos como contador, e ingeniera en alimentos.
- ✓ *Jornada laboral:* martes a domingo de 10 a 14 hs, y de 7,30 a 12 hs.

Ubicación en la estructura organizacional:



2. Propósito del puesto:

Organizar, dirigir y controlar las actividades desempeñadas en cada uno de los puestos, para lograr el compromiso de todos los empleados con el logro de los objetivos de Vincent restaurant.

3. Funciones del puesto:

- ✓ Responsable de la apertura y cierre del local.
- ✓ Establecer los objetivos y metas específicas de la organización.
- ✓ Desarrollar planes de acción a corto, largo y mediano plazo para alcanzar los objetivos del establecimiento.
- ✓ Innovar e incorporar nuevos productos y servicios.
- ✓ Controlar el accionar de los empleados a su cargo, y realizar acciones correctivas ante desviaciones significativas.
- ✓ Resolver conflictos entre los empleados.
- ✓ Seleccionar y contratar nuevos empleados.
- ✓ Entregar la ropa de trabajo adecuada a los empleados, para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Organizar jornadas de capacitación, como por ejemplo cata de vinos.
- ✓ Elaborar presupuestos para eventos.
- ✓ Efectuar la facturación de cada venta.

- ✓ Realizar los pedidos y la recepción de la mercadería necesaria para el área de cocina.
- ✓ Analizar informes enviados por los asesores y su desempeño en las actividades de apoyo al funcionamiento de la empresa.

4. Deberes y responsabilidades:

- ✓ *Materiales, equipos y herramientas:* responsabilidad directa sobre caja, computadora y teléfono, e indirecta sobre el resto de los materiales herramientas y equipos que se encuentran dentro del establecimiento.
- ✓ *Información confidencial:* información correspondiente a todas las operaciones internas y externas que se dan en la organización.
- ✓ *Dinero:* manejar las finanzas de la organización, facturar y cobrar cada una de las ventas, pagar a los proveedores y empleados adicionales.
- ✓ *Personal:* supervisar el personal a su cargo, controlar que estos cumplan con las tareas que le son encomendadas.
- ✓ *Toma de decisiones:* decidir sobre los objetivos y metas de la organización, así también como las acciones para alcanzarlos.
- ✓ Cumplir y ordenar el cumplimiento de los reglamentos internos, externos y de las resoluciones dictadas por la gerencia general.

5. Condiciones de trabajo:

- ✓ *Ambiente de trabajo:* el cargo se desempeña en el salón, en un ambiente laboral agradable.
- ✓ *Riesgo de trabajo:* está sometido a un nivel de riesgo bajo.
- ✓ *Presiones psicológicas:* el cargo se enfrenta a presiones psicológicas producto del alto grado de responsabilidad sobre dinero, personas, información, materiales, equipos, que requieren toma de decisiones de manera constante, que en algunos casos podría ocasionar estrés o fatiga.

6. Especificaciones necesarias para ocupar el puesto:

- ✓ *Formación:* Licenciatura o tecnicatura en administración
- ✓ *Habilidades intelectuales:* esfuerzo mental; capacidad para afrontar situaciones imprevistas y de resolver problemas.
- ✓ *Habilidades físicas:* salud física y mental, condiciones de motricidad, poco esfuerzo físico.
- ✓ *Condiciones del cargo:*
 - *Sexo:* indistinto
 - *Edad:* mayor de 25 años

- *Residencia:* ciudad de Villa María.
- ✓ *Experiencia:* experiencia previa en gestión de negocios gastronómicos
- ✓ Conocimientos:
 - Nociones amplias sobre finanzas.
 - Nociones amplias y generales de recursos económicos, materiales y humanos.
 - Conocimientos sobre software contables.
 - Conocimientos sobre gastronomía.

7. Competencias requeridas:

- ✓ *Competencias genéricas:*
 - Adaptabilidad al cambio
 - Aprendizaje continuo
 - Autocontrol
 - Compromiso
 - Flexibilidad
 - Orientación al cliente
 - Responsabilidad
- ✓ *Competencias específicas:*
 - Capacidad de análisis de información
 - Capacidad de planificación y organización
 - Comunicación
 - Conocimiento de la industria y el mercado
 - Confianza en sí mismo
 - Control
 - Credibilidad técnica
 - Dirección de equipos
 - Habilidad interpersonal
 - Liderazgo
 - Negociación
 - Preocupación por el orden y la claridad
 - Temple
 - Resolución de problemas.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Vincent

Restaurant - parrilla

1. Identificación:

Nombre del cargo: Jefe de cocina

Nivel del cargo: mando medio

Cantidad de ocupantes: uno

Supervisado por: encargado restaurant

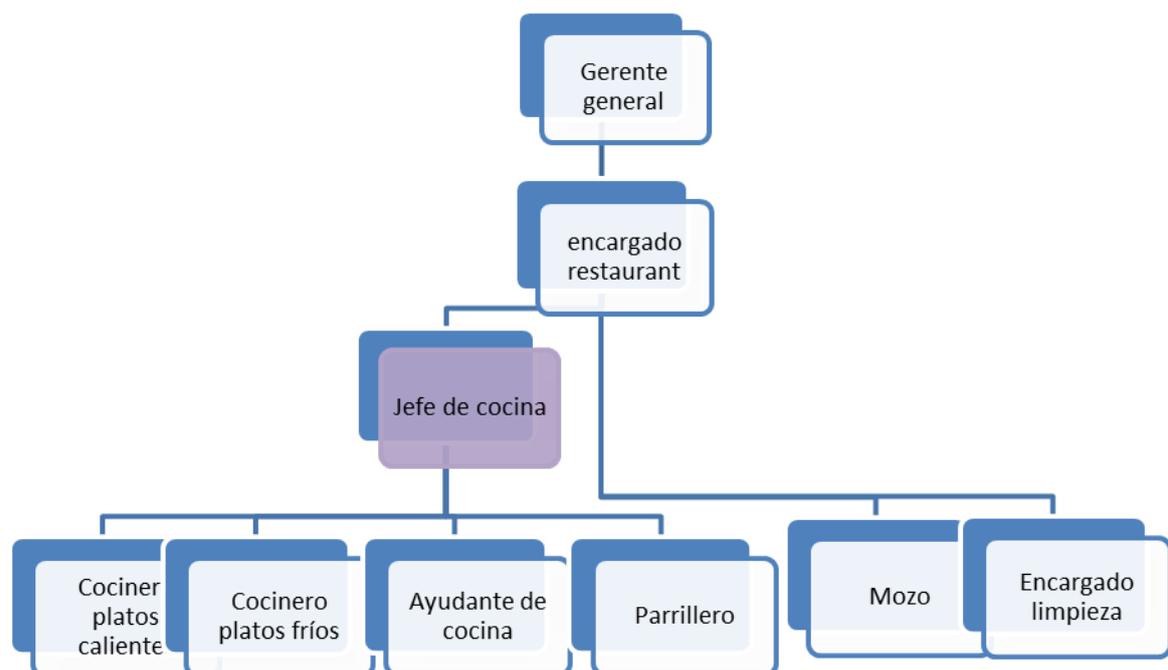
Supervisa a: Ayudante de cocina, cocinero platos fríos y calientes, parrillero

Comunicaciones internas: se comunica con los puestos que integran el área de cocina, los mozos y el encargado de Vincent restaurant.

Comunicaciones externas: no mantiene comunicaciones externas, sólo con los clientes en caso de resolver un reclamo.

Jornada laboral: martes a domingo de 10 a 14 hs, y de 7,30 a 12 hs

Ubicación en la estructura organizacional:



2. Propósito del puesto:

Coordinar las actividades de la cocina a fin de elaborar los menús en el menor tiempo posible y con la mejor calidad para satisfacer los requerimientos de los clientes.

3. Funciones del puesto:

- ✓ Definir los menús que serán incluidos en la carta y las sugerencias del día.
- ✓ Organizar las comidas del día respondiendo a los pedidos de los clientes según la carta propuesta.
- ✓ Conocer los ingredientes de cada plato, con el fin de conservar el sabor auténtico de los alimentos y brindar un buen servicio.
- ✓ Realizar el inventario de los productos que deben comprarse cada día para elaboración de los platos correspondientes.
- ✓ Procesar las comandas, desde la recepción de la misma hasta la salida del plato, controlar los pedidos pendientes, y reclamar al responsable ante demoras.
- ✓ Controlar que los productos que ingresan a la cocina posean la calidad adecuada para la elaboración de cada plato.
- ✓ Definir y distribuir tareas entre los ayudantes de cocina, a fin de optimizar su trabajo
- ✓ Coordinar y controlar las que las actividades desarrolladas por los ayudantes de cocina y cocineros de platos fríos y calientes se desarrollen correctamente.
- ✓ Realizar la inducción al puesto de nuevos empleados en el área de cocina.
- ✓ Controlar y coordinar los horarios de ingreso y egreso de cada persona bajo su supervisión.
- ✓ Supervisar el aseo y desinfección de la cocina, a fin de cumplir las medidas de higiene y seguridad exigidas por el organismo.

4. Deberes y responsabilidades:

- ✓ *De materiales, equipos y herramientas:* responsabilidad directa sobre los materiales, equipos y utensilios que utiliza en la cocina, y aquellos utilizados por las personas bajo su supervisión.
- ✓ *Dinero:* No tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la empresa, pero si es responsable indirectamente de la reducción de costos de las materias primas sin sacrificar la calidad del producto final.
- ✓ *Información confidencial:* no maneja información confidencial de la organización.
- ✓ *Toma de decisiones:* este puesto debe tomar decisiones sobre las actividades que se desarrollan en el área de cocina, cumpliendo y haciendo cumplir las órdenes del

encargado del restaurant, en pos de alcanzar los objetivos de la empresa.

- ✓ *Personal:* Supervisar el personal a su cargo en el área de cocina, controlar que estos cumplan con las tareas que le son encomendadas.

5. Condiciones de trabajo

- ✓ *Ambiente de trabajo:* el ambiente es espacioso y permite desarrollar las actividades de manera cómoda y segura, las temperaturas son elevadas por el funcionamiento permanente de los distintos equipos de cocina (hornos, cocinas, parrillas)
- ✓ *Riesgo de trabajo:* este cargo está sujeto a riesgos como quemaduras y cortaduras; además es necesario llevar a cabo medidas de prevención en la manipulación, conservación, preparación, cocinado y servido de alimentos, para evitar las enfermedades transmitidas a través de los mismos.
- ✓ *Presiones psicológicas:* el cargo se enfrenta a presiones psicológicas producto de la responsabilidad sobre personas, materiales, equipos y utensilios; requiere tomar decisiones de manera constante, y dinámica que en algunos casos podría ocasionar estrés o fatiga, sobre todo en días u horarios de alta demanda.

6. Especificaciones necesarias para ocupar el puesto

- ✓ *Formación:* cocinero profesional
- ✓ *Habilidades intelectuales:* concentración, agilidad, creatividad, originalidad.
- ✓ *Habilidades físicas:* salud física y mental, condiciones de motricidad, esfuerzo físico, destreza manual.
- ✓ *Condiciones del cargo:*
 - *Sexo:* indistinto
 - *Edad:* mayor de 18 años
 - *Residencia:* ciudad de Villa María.
 - Disponibilidad horaria
- ✓ *Experiencia:* experiencia mínima de un año en cargos similares en establecimientos de preparación y elaboración de alimentos.
- ✓ *Conocimientos:*
 - Nociones amplias sobre gastronomía.
 - Conocimiento sobre materias primas, equipos, técnicas de preparación y tiempos

de cocción de alimentos

- Elaboración de menús y carta.
- Dirección, organización, planeación, orden y control de cocina.
- Conocimiento sobre métodos de conservación y almacenamiento.
- Nociones sobre la seguridad e higiene en la manipulación, conservación, preparación, cocinado y servido de alimentos.

7. Competencias requeridas:

✓ *Competencias genéricas:*

- Adaptabilidad al cambio
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Cooperación
- Flexibilidad
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

✓ *Competencias específicas:*

- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Control
- Creatividad e innovación
- Credibilidad técnica
- Dirección de equipos
- Gestión del tiempo
- Habilidad interpersonal
- Iniciativa - Proactividad
- Liderazgo
- Organización del trabajo
- Preocupación por el orden y la claridad
- Resolución de problemas
- Tolerancia a la presión.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Vincent

Restaurant - parrilla

1. Identificación:

Nombre del cargo: ayudante de cocina

Nivel del cargo: operario

Cantidad de ocupantes: dos

Supervisado por: encargado restaurant

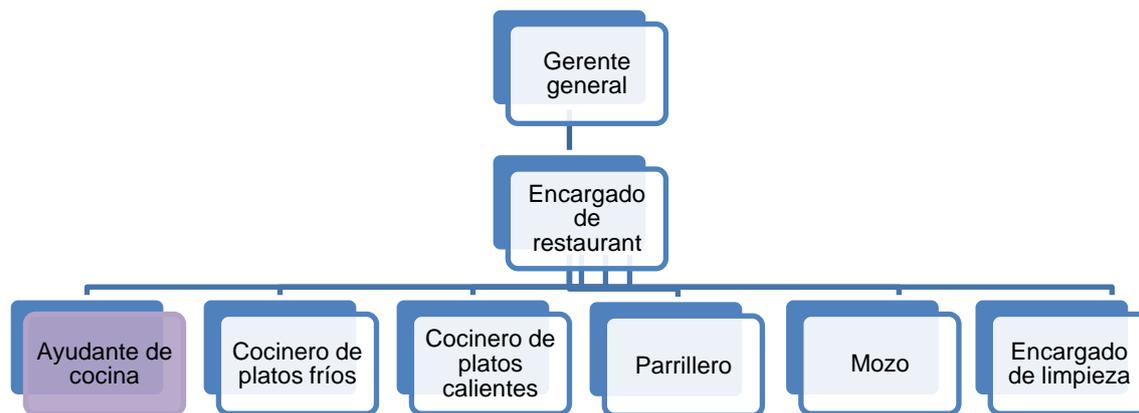
Supervisa a: no hay puestos bajo su supervisión.

Comunicaciones internas: se comunica con los puestos que integran el área de cocina, los mozos y el encargado de Vincent restaurant.

Comunicaciones externas: no mantiene comunicaciones externas

Jornada laboral: martes a domingo de 10 a 14 hs, y de 7,30 a 12 hs

Ubicación en la estructura organizacional:



2. Propósito del puesto:

Ayudar a los cocineros de platos fríos y calientes en lo que estos requieran, a fin de agilizar la elaboración de los platos, y cumplir con las tareas de manera eficiente y en el menor tiempo posible.

3. Funciones del puesto:

- ✓ Preparar de los ingredientes para la elaboración de los alimentos.
- ✓ Colaborar en la elaboración de los platos correspondientes a la mesa fría y a los platos calientes según se requiera.
- ✓ Servir los platos en las porciones indicadas por el Chef (jefe de cocina)
- ✓ Mantener su área de trabajo ordenada.
- ✓ Realizar sus tareas de forma ordenada e higiénica.
- ✓ Hacer el aseo del área de la cocina y de los elementos a utilizar para elaborar los menús.

4. Deberes y responsabilidades:

- ✓ *De materiales, equipos y herramientas:* responsabilidad directa sobre los materiales y utensilios que utiliza en sus tareas diarias.
- ✓ *Dinero:* No tienen responsabilidad sobre las finanzas de la empresa.
- ✓ *Información confidencial:* no maneja información confidencial de la organización.
- ✓ *Toma de decisiones:* las decisiones correspondientes a este puesto se basan en instrucciones específicas, órdenes o guías de acción.
- ✓ *Personal:* no posee personal bajo su supervisión

5. Condiciones de trabajo

- ✓ *Ambiente de trabajo:* el ambiente es espacioso y permite desarrollar las actividades de manera cómoda y segura, las temperaturas son elevadas por el funcionamiento permanente de los distintos equipos de cocina (hornos, cocinas, parrillas)
- ✓ *Riesgo de trabajo:* este cargo está sujeto a riesgos como quemaduras y cortaduras; además es necesario llevar a cabo medidas de prevención en la manipulación, conservación, preparación, cocinado y servido de alimentos, para evitar las enfermedades transmitidas por estos.
- ✓ *Presiones psicológicas:* el nivel de presión psicológica es bajo, solo puede generar estrés y fatiga, en días u horarios de alta demanda.

6. Especificaciones necesarias para ocupar el puesto

- ✓ *Formación:* Secundario completo.

- ✓ *Habilidades intelectuales:* concentración, agilidad, capacidad de aprendizaje.
- ✓ *Habilidades físicas:* salud física y mental, condiciones de motricidad, esfuerzo físico, destreza manual.
- ✓ *Condiciones del cargo:*
 - *Sexo:* indistinto
 - *Edad:* mayor de 18 años
 - *Residencia:* ciudad de Villa María.
 - Disponibilidad horaria
 - Predisposición al trabajo en equipo.
- ✓ *Experiencia:* experiencia mínima de un año en cargos similares en establecimientos de preparación y elaboración de alimentos.
- ✓ *Conocimientos:*
 - Nociones amplias sobre gastronomía.
 - Nociones sobre la seguridad e higiene en la manipulación, conservación, preparación, cocinado y servido de alimentos.

7. Competencias requeridas:

- ✓ *Competencias genéricas:*
 - Adaptabilidad al cambio
 - Aprendizaje continuo
 - Compromiso
 - Cooperación
 - Dinamismo-energía
 - Flexibilidad
 - Responsabilidad
 - Trabajo en equipo
- ✓ *Competencias específicas:*
 - Autonomía
 - Compañerismo
 - Disponibilidad
 - Gestión del tiempo
 - Iniciativa - Proactividad
 - Organización del trabajo
 - Productividad
 - Tolerancia a la presión.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Vincent

Restaurant - parrilla

1. Identificación:

Nombre del cargo: **Mozo**

Nivel del cargo: operario

Cantidad de ocupantes: seis

Supervisado por: encargado restaurant

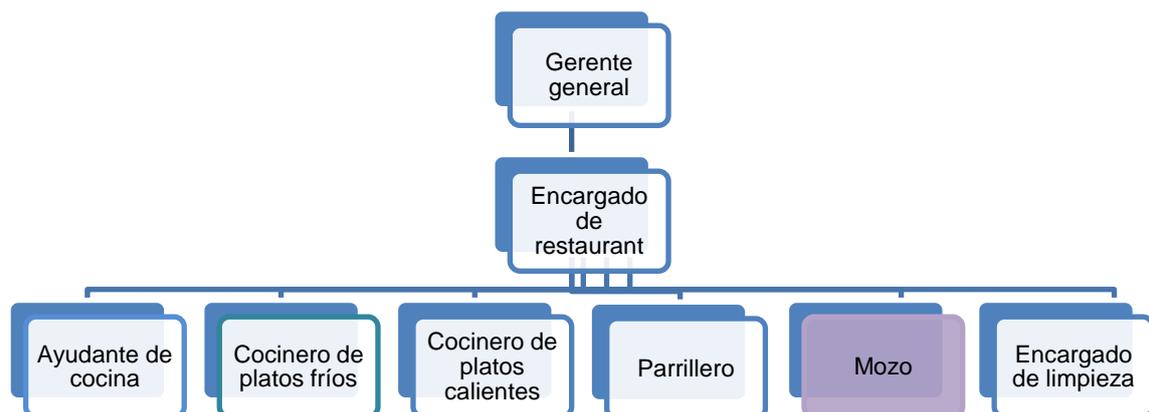
Supervisa a: no hay puestos bajo su supervisión.

Comunicaciones internas: se comunica con los puestos que integran el área de cocina y el encargado de Vincent restaurant.

Comunicaciones externas: mantiene contacto directo con los clientes

Jornada laboral: martes a jueves de 19 a 12 hs, viernes a domingo de 19 a 02 hs.

Ubicación en la estructura organizacional:



2. Propósito del puesto:

Llevar los platos de la cocina a las mesas correspondientes y brindar atención permanente los comensales.

3. Funciones del puesto:

- ✓ Preparar las mesas y limpiarlas cuando se retiren los comensales.
- ✓ Recibir los comensales, presentar el menú y tomar los pedidos
- ✓ Solicitar en la cocina los pedidos de los clientes y llevarlos hasta la mesa cuando estén listos.
- ✓ Brindar servicio al cliente de manera permanente.
- ✓ Llevar la factura hasta la mesa y realizar el cobro.
- ✓ Mantener ordenado el salón.
- ✓ Conocer todos los platos incluidos en la carta y los ingredientes con los que se elabora cada uno de ellos, a fin de responder las dudas de los clientes.
- ✓ Brindar información adicional a los clientes cuando estos lo soliciten.
- ✓ Resolver las quejas de los clientes, cuando esto sea posible.

4. Deberes y responsabilidades:

- ✓ *De materiales, equipos y herramientas:* responsabilidad directa sobre los materiales y utensilios necesarios para atender a los comensales que utiliza en sus tareas diarias.
- ✓ *Dinero:* es responsable sobre el dinero que cobra a los clientes, es decir verificar que el importe cobrado se corresponda con la factura emitida y controlar los vueltos.
- ✓ *Información confidencial:* no maneja información confidencial de la organización.
- ✓ *Toma de decisiones:* no debe tomar decisiones relevantes, solo responde a instrucciones de su superior, y en casos de situaciones imprevistas toma decisiones dentro de su área.
- ✓ *Personal:* no posee personal bajo su supervisión

5. Condiciones de trabajo

- ✓ *Ambiente de trabajo:* desarrolla sus actividades en un ambiente cómodo, espacioso y seguro.
- ✓ *Riesgo de trabajo:* el nivel de riesgo al que está sujeto es bajo.
- ✓ *Presiones psicológicas:* el nivel de presión psicológica es bajo, solo puede generar estrés y fatiga, en días u horarios de alta demanda.

6. Especificaciones necesarias para ocupar el puesto

- ✓ *Formación:* Secundario completo.
- ✓ *Habilidades intelectuales:* concentración, agilidad, memoria.
- ✓ *Habilidades físicas:* salud física y mental, condiciones de motricidad, visión apta, esfuerzo físico, destreza manual.
- ✓ *Condiciones del cargo:*
 - *Sexo:* indistinto
 - *Edad:* mayor de 18 años
 - *Residencia:* ciudad de Villa María.
 - Disponibilidad horaria
 - Vocación de servicio al cliente
 - Excelente presencia
 - Buena dicción, amabilidad.
- ✓ *Experiencia:* con o sin experiencia en puestos similares
- ✓ *Conocimientos:*
 - No se requiere conocimiento previo.

7. Competencias requeridas:

- ✓ *Competencias genéricas:*
 - Adaptabilidad al cambio
 - Aprendizaje continuo
 - Compromiso
 - Cooperación
 - Dinamismo-energía
 - Flexibilidad
 - Responsabilidad
 - Trabajo en equipo
- ✓ *Competencias específicas:*
 - Autonomía
 - Compañerismo
 - Comunicación
 - Disponibilidad
 - Iniciativa – Proactividad
 - Organización del trabajo
 - Productividad
 - Tolerancia a la presión.

Conclusión

A través del presente trabajo de intervención se pudo constatar la importancia del talento humano en cualquier tipo de organización para el logro de sus objetivos, principalmente cuando se trata de empresas de servicios, como es el caso de los negocios gastronómicos, ya que la mayoría de los puestos están en permanente contacto con el cliente; una persona que no se ajusta al perfil del puesto de trabajo que desempeña, afecta la calidad del servicio y la imagen de la empresa, disminuyendo las ventas de la misma y en el peor de los casos lleva al cierre.

Las pequeñas empresas no suelen contar con un departamento de recursos humanos, sino que el gerente general o dueño tiene a su cargo las tareas correspondientes a dicho sector, que se centran en la contratación y mantenimiento de personal competente; sin embargo en este tipo de organizaciones los efectos de la ineficiencia del personal por una falta de adecuación al cargo son mucho mayores que en las grandes empresas, por lo que es indispensable contar con un manual de descripción de cargos, que incluya el perfil idóneo de cada puesto integrante de su estructura.

La información contenida en el manual de descripción de puestos, puede influir en todos los aspectos relacionados a la administración de recursos humanos. El proceso de reclutamiento y selección de empleados, no podría llevarse a cabo sin instrucciones claras de los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo. Esta herramienta no sólo se utiliza para incorporar nuevos candidatos sino que también permite ubicar a los empleados actuales en los puestos más adecuados para sus conocimientos y competencias; mediante una comparación del desempeño y la información proporcionada por la descripción de puestos, se puede definir si la, o las personas ocupantes del puesto efectivamente poseen las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para ejecutar las funciones correspondientes a su cargo, o requieren de capacitación y desarrollo para obtenerlos.

No es menos importante el beneficio que trae a una organización el manual de descripción de cargos cuando se trata de puestos que no requieren de educación formal. Durante el proceso de selección entra en juego la importancia de las competencias, ya que las características de la personalidad de una persona y las habilidades que posee, pueden predecir su desempeño exitoso en el puesto en cuestión, esta información está contenida en el Manual de descripción de cargos.

Este tema se aborda en el presente trabajo enfocado en Vincent restaurant, cumpliendo con los objetivos previamente planteados.

Objetivo general: *“Proponer a Vincent restaurant un manual de descripción de puestos, basado en la gestión por competencias.”*

Se elaboró un manual de descripción de puestos, en base a la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a la encargada de Vincent restaurant, y a los empleados correspondientes a cada puesto. Esta herramienta proporciona información relevante de cada cargo como: identificación, propósito del mismo, funciones que realizan, deberes y responsabilidades, ambiente donde se desenvuelven y condiciones del cargo, competencias necesarias para el desarrollo del trabajo, permitiendo una delimitación clara de las funciones correspondientes a cada cargo.

Los objetivos específicos se lograron de la siguiente manera:

- ***Caracterizar conceptualmente la planeación de recursos humanos, descripción y análisis de puestos, la gestión por competencia, y los beneficios que trae a una empresa la utilización manual de descripción de puestos basado en competencias.***

Mediante la revisión bibliográfica y documental de los principales autores con respecto al tema elegido, además de leyes, convenios informes y estadísticas, se elaboró un marco teórico que describe los aspectos teóricos-conceptuales, que sirvieron de base al proyecto.

- ***Identificar las actividades desarrolladas en cada área de Vincent restaurant.***

Mediante entrevistas realizadas a cada puesto de la organización, se determinó que Vincent restaurant carece de descripciones de puestos, ya que sus tareas no se encuentran estandarizadas sino que se explican de manera verbal. Esto genera superposición de funciones sobre todo en el área de la cocina, si bien las tareas se encuentran divididas entre cocineros de platos fríos y calientes, parrilleros y ayudante de cocina, no existe un puesto de jefe de cocina que coordine todas estas actividades, sino que todas las funciones correspondientes a la gestión, coordinación y control están centralizadas en la encargada del restaurant, quien realiza tareas que corresponden al área de cocina, como elaborar la lista de compras de los ingredientes faltantes.

Por otro lado las funciones de los ayudantes de cocina no se encuentran claramente especificadas, sino que se adicionan al puesto que requiera colaboración, y en muchas ocasiones realizan tareas que no le corresponden. Esta situación hace que sea necesario más tiempo que el habitual para elaborar un plato, lo que a su vez provoca demoras en la atención al cliente sobre todo en los días de mayor demanda.

- ***Identificar las competencias requeridas para desempeñar correctamente cada uno de los puestos de Vincent restaurant.***

La información obtenida en las entrevistas realizadas al dueño, encargado y empleados de Vincent restaurant, permite identificar los aspectos que consideran importantes, de manera

general y específica de cada puesto para un desempeño exitoso; tanto en el desarrollo de las actividades de los empleados actuales como en el caso de contratar nuevos empleados.

En base a esta información y a la bibliografía analizada sobre la temática se elaboró un diccionario de competencias, describiendo en detalle cada una de ellas que luego fueron seleccionadas para la elaboración del perfil de cada puesto según corresponda.

- ***Elaborar una manual de descripción de puestos a fin de proponer a Vincent restaurant, mejoras en los procesos de incorporación de personal.***

A partir del diagnóstico realizado se propone a Vincent restaurant un manual de descripción de cargos basado en competencias que permitirá mejorar tanto los procesos de incorporación de personal como la superposición de funciones en el área de cocina y las demoras en la elaboración de los platos que genera esta situación. Se propone además la incorporación del puesto de jefe de cocina que organice controle y coordine las actividades específicas de dicha área.

En base a la elaboración y propuesta del manual se puede concluir lo siguiente: las pequeñas empresas familiares dirigidas por sus dueños subestiman la utilidad de herramientas como el manual de descripción de cargos, y los beneficios que puede traer la ejecución de un proceso de reclutamiento y selección adecuado en el cual se cuente con el perfil idóneo del puesto a contratar, así también como los beneficios que trae al desarrollo de las actividades diarias. En la mayoría de los casos no consideran la carencia de esta herramienta como un problema, hasta que se presentan consecuencias visibles, por ejemplo, quejas de los clientes por demoras en el servicio como es el caso del presente trabajo.

En Vincent restaurant se priorizan otros elementos al momento de contratar una persona como la disponibilidad horaria, o el “amor por el lugar”, y se pasa por alto si realmente posee las características y competencias necesarias para realizar las tareas correspondientes a su puesto de manera eficiente y comprometida a alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, el manual de descripción de puestos propuesto en el presente trabajo, no sólo será de utilidad para resolver las problemáticas antes mencionadas, y traer mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que además permitirá contar con bases equitativas para futuras incorporaciones de miembros de la familia a la organización, asignándole el puesto que sea más adecuado a sus habilidades, conocimientos y competencias.

Las competencias son una herramienta útil y necesaria para la gestión exitosa de cualquier empresa, y el sector gastronómico no es la excepción. Es crucial una identificación adecuada de las

competencias correspondientes a cada cargo, y validación de las mismas para asegurar su capacidad de predecir el desempeño futuro.

Esto no sólo permite elaborar un perfil de puesto utilizado en la selección de personal, sino que se aplica a la gestión de toda la organización, por ejemplo, a través de la evaluación de las competencias que posee el personal actual pueden detectarse necesidades de desarrollar las competencias de manera individual, de capacitación para adaptarse a los requerimientos futuros de un puesto, de entrenamiento cuando se trata de nuevos empleados, o desvinculación cuando el desajuste entre el la persona y el cargo no puede eliminarse con las herramientas antes mencionadas y esto afecta notoriamente a la productividad de la empresa. Por lo tanto, para atraer y retener personal competente a una organización es necesario aplicar gestión por competencias a todos sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: El diccionario. 2002. Ed. Granica
- Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2008. Ed. Granica
- Cabrera, Sandra. Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. 2013.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. 2001. Ed. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. *Gestión del Talento Humano*. 2008. Ed. Mc Graw-Hill.
- Convenio Colectivo de trabajo para la actividad hotelera – gastronómica de la República Argentina (número de convenio: 389/04)
- Dessler, G., & Varela, R. *Administración de Recursos Humanos*. 2011 Ed. Pearson.
- Escuela de gastronomía Capacitar, Costos y marketing gastronómico. 2015
- Falcón, Juan Pablo. Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico aplicadas al caso de Argentina. 2014.
- Grados Espinosa, J. *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. 2013. Ed. El Manual Moderno
- Mondy, Wayne. Noe, Robert. *Administración de recursos humanos*. Ed: Pearson. 2005

- Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 1999. Ed. Prentice
- Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. 2005. Ed. Ril editores,
- Werther, W.D. Administración de recursos Humanos, el capital humano de las empresas. 2008. Ed. Mc Graw-Hill

Páginas de internet

- <http://emprendedoresnews.com/tips/franquicias/radiografia-del-mercado-gastronomico-de-la-argentina.html>
- <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/106/93>
- <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/viewFile/179/167>
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- <http://90mas10.com/2016/02/15/gastronomia-una-industria-creativa-en-transformacion-permanente/>
- www.eldiariocba.com.ar/el-23-de-los-villamarienses-esta-en-busqueda-de-trabajo/
- www.fehgra.org.ar/releases/320
- www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y
- www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia
- www.uthgra.org.ar/

Anexo I

Diccionario competencias

Competencias genéricas:

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: es la capacidad para modificar la conducta, y amoldarse a las distintas situaciones, cambios, contextos, medios y personas ya sean externas a la organización, internos, o de los requerimientos del puesto; con la finalidad de alcanzar los objetivos sin dificultad.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** se apega a los procedimientos, presenta dificultad para enfrentar situaciones desconocidas.
- b) **Medio:** presenta cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas y se adapta de manera muy lenta a estas nuevas circunstancias. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar futuro,
- c) **Superior:** se muestra abierto a enfrentar situaciones diferentes o que no están dentro de su rutina de trabajo. Revisa y evalúa las consecuencias de acciones pasadas para agrega valor a las acciones futuras.
- d) **Avanzado:** posee gran capacidad para enfrentar contextos cambiantes e innovadores, evalúa su entorno de manera sistemática a fin de identificar los cambios que se pudieran producir.

APRENDIZAJE CONTINUO: capacidad para buscar y compartir información que sirva para la resolución de los distintos problemas que se presentan en una organización, incluye la experiencia tanto propia como la de otros.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** mantiene una actitud reactiva, es decir que busca información solo cuando la necesita en manuales o libros para aumentar sus conocimientos básicos.
- b) **Medio:** posee una actitud proactiva con respecto a adquirir nuevas habilidades y conocimientos que permitan mejorar su accionar.
- c) **Superior:** ofrece su experiencia, habilidades y conocimientos para resolver problemas que pueden presentarse en distintas áreas de la empresa.

- d) **Avanzado:** es reconocido como un experto en lo que hace, actúa como agente de cambio comparte sus conocimientos y experiencias.

AUTOCONTROL: capacidad para mantener bajo control las propias emociones, y evitar reacciones negativas frente a la provocación, oposición, hostilidad. Además de la resistencia frente a condiciones de estrés.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** No se deja llevar por sus impulsos, muestra tranquilidad y logra controlar sus emociones en situaciones de crisis
- b) **Medio:** siente emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero logra controlarlas, siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación y actúa con calma.
- c) **Superior:** ignora aquellas acciones que pueden provocar su enfado y continúa su actividad, o comunica las emociones de manera que pueda manejar la situación.
- d) **Avanzado:** utiliza técnicas para relajarse y controlar el estrés en diversas situaciones, a fin de manejar las emociones. sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.

COMPROMISO: Grado en que un empleado se identifica con una organización y con sus objetivos, orienta sus intereses y comportamientos hacia las necesidades de la empresa, previene y supera los obstáculos que interfieren con el logro de los mismos.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** intenta adaptarse a la empresa, cumplir con las normas y con las tareas referentes a su puesto.
- b) **Medio:** es leal a la empresa, respeta y acepta aquello que la dirección considera importante.
- c) **Superior:** apoya a la organización, adapta sus prioridades a las necesidades de la empresa, sus comportamientos son en favor de la misión y los objetivos de la misma.
- d) **Avanzado:** prioriza las necesidades de la empresa por sobre las personales, apoya decisiones que puedan afectarlo a corto plazo, si esto beneficia a la organización

COOPERACIÓN: capacidad para equilibrar los compromisos con el grupo al que pertenece y los objetivos e intereses personales, trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, presentar

ideas y escuchar las ideas de otras personas, así también como comprender a los demás y construir alianzas sostenibles.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** se limita a realizar lo que está dentro de sus obligaciones, presenta poca predisposición a todo aquello que lo excede.
- b) **Medio:** comprende la necesidad de la colaboración para alcanzar los objetivos comunes.
- c) **Superior:** alienta a todos los demás a cumplir con sus tareas y alcanzar sus objetivos sin descuidar sus obligaciones.
- d) **Avanzado:** es un referente, y sus acciones están orientadas a la colaboración sin descuidar sus tareas y obligaciones.

DINAMISMO – ENERGÍA: capacidad para trabajar en situaciones cambiantes, con participantes diversos o en jornadas de trabajo prologadas sin afectar el nivel de actividad.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** escasa predisposición para trabajar en largas jornadas, el rendimiento disminuye en estas situaciones.
- b) **Medio:** se adapta a cambios y a jornadas largas de trabajo, con escasa o nula disminución del rendimiento.
- c) **Superior:** demuestra energía y dinamismo trabajando en largas jornadas, con distintos participantes, en trabajos que cambian y que se encuentran en distintos lugares geográficos. Su nivel de desempeño no se ve afectado por estos cambios, además transmite energía a los integrantes del grupo.
- d) **Avanzado:** alto nivel de energía, capacidad para adaptarse a los distintos cambios que afectan a su puesto de trabajo sin modificar su rendimiento. Entiende las razones que llevaron a producir los cambios y las acepta positivamente. Es reconocido como el motor que impulsa y da energía a los demás.

FLEXIBILIDAD: capacidad para adaptarse y trabajar con distintas personas y situaciones. Supone entender y valorar distintas posturas o puntos de vista, o adaptar el enfoque propio cuando la situación lo requiera. Aceptar los cambios que se presenten en la organización o en el puesto sin problemas.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** comprende los puntos de vista de los demás, acepta la necesidad de ser flexible y está dispuesto a cambiar las propias ideas.
- b) **Medio:** aplica normas y procedimientos adaptados a cada situación para alcanzar los objetivos globales de la organización.
- c) **Superior:** decide que hacer en base a la situación o la persona, acepta los cambios que se presenten en la organización o en el puesto sin problemas.
- d) **Avanzado:** modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios más importantes que se presenten en su entorno.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: consiste en esforzarse por conocer y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes tanto internos como externos, dar solución a sus problemas y superar sus expectativas.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** promueve el contacto permanente con el cliente a fin de mejorar la comunicación, conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción con el producto o servicio de la empresa.
- b) **Medio:** se mantiene disponible para el cliente respondiendo sus inquietudes, utiliza distintos criterios para evaluar su nivel de satisfacción y de ser necesario analiza sus necesidades.
- c) **Superior:** promueve la búsqueda de información sobre las necesidades expresadas y latentes del cliente y adecua los productos o servicios para adaptarlos a tales necesidades. Evalúa la satisfacción de cada cliente a través de criterios especializados.
- d) **Avanzado:** establece relaciones a largo plazo con los clientes sacrificando en algunos casos rentabilidad a corto plazo para obtener beneficios futuros. Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a cada cliente, brinda trato personalizado, considerando los intereses de cada uno de ellos. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: capacidad para administrar procesos fijando metas por encima de los estándares, manteniendo y mejorando el rendimiento, sin desviarse de la estrategia establecida por la organización.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** sus acciones están destinadas a alcanzar los estándares propuestos, en el tiempo previsto y con los recursos asignados. Muestra frustración cuando no se alcanzan los resultados de manera eficiente, pero no realiza correcciones para mejorar estas situaciones.
- b) **Medio:** cuando no está satisfecho con su desempeño realiza acciones para mejorar la calidad de los resultados, fijando metas relacionadas a los objetivos estratégicos de la organización.
- c) **Superior:** fija parámetros realistas, por encima de los estándares y plazos establecidos y actúa para alcanzarlos optimizando recursos y servicios. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- d) **Avanzado:** se preocupa por los objetivos de otras áreas y de la organización en general, estimula la mejora continua, y el desarrollo de procesos que contribuyan a optimizar los recursos de la organización.

RESPONSABILIDAD: preocupación por el cumplimiento de las tareas asignadas por sus superiores, en el plazo indicado y haciendo uso eficiente de los recursos disponibles. No se compromete con tareas o funciones que no pueda desempeñar en los plazos solicitados.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** posee disposición a cumplir con sus obligaciones, aunque no lo hace en los plazos solicitados o la calidad del trabajo es inferior a la requerida.
- b) **Medio:** cumple con los plazos establecidos para realizar un trabajo, respetando la calidad mínima necesaria. Cuando se presentan dificultades que puedan retrasar el trabajo o afectar la calidad del mismo, lo informa a sus superiores
- c) **Superior:** se compromete con las metas signadas a fin de alcanzarlas el plazo requerido, haciendo uso eficiente de los recursos sin la necesidad de supervisión constante.
- d) **Avanzado:** aspira a alcanzar el mejor resultado posible, tanto en calidad como en el tiempo de realización del trabajo. Aplica autocontrol a sus actividades a través de distintos sistemas, y luego informa a sus superiores de su avance.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, que no necesariamente deberán ser sus pares, sino aquellas con las que trabaje en procesos, tareas u objetivos compartidos. Cada persona participante del equipo de trabajo, desempeñará las funciones correspondientes a su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** demuestra escasa colaboración, realiza la parte del trabajo que le corresponde y solo apoya al equipo cuando se ve obligado, o cuando está en juego su permanencia en la empresa.
- b) **Medio:** Suele anteponer los objetivos personales con respecto a los del grupo, sin embargo, mantiene una actitud abierta y positiva a aprender de los otros. Eventualmente apoya las decisiones de sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos, muestra respeto, solicita su opinión a la hora de tomar decisiones importantes.
- c) **Superior:** Anima y motiva a los demás miembros del equipo, sus acciones se dirigen al desarrollo de un ambiente de trabajo agradable y amistoso. Reconoce los logros de quienes han alcanzado las metas y capacita a quienes no las alcanzaron para un mejor desempeño futuro.
- d) **Avanzado:** el trabajador muestra una fuerte preocupación por alcanzar los objetivos que le corresponden y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Fortalece el espíritu de equipo de toda la organización, apoya el desempeño de sus pares y de otras áreas de la empresa. Sacrifica sus intereses en beneficio de la organización. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

Competencias específicas:

AUTONOMÍA: muestra confianza en sus capacidades y habilidades para realizar una tarea con un mínimo de supervisión. Responde de manera proactiva ante las dificultades que puedan presentarse sin recurrir de manera permanente a su supervisor y propone mejoras aunque no existan problemas. Muestra un comportamiento decidido, orientado a asumir riesgos.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** realiza su trabajo sin necesidad de supervisión permanente. Aunque muestra seguridad consulta a su supervisor cuando se presentan dificultades.
- b) **Medio:** confía en su juicio y capacidades, actúa sin necesidad de consultar. Se limita a poner en práctica los cambios propuestos por la dirección y rara vez propone mejoras.
- c) **Supervisor:** propone mejoras en su área de responsabilidad, busca retos y nuevas oportunidades. Defiende su postura cuando no está de acuerdo con sus pares o superiores.

- d) **Avanzado:** enfrenta situaciones de riesgo y asume las consecuencias de sus decisiones defendiendo su postura si es necesario. Propone mejoras en su día a día sin esperar que se presente un problema particular.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN: capacidad para extraer conclusiones de la información disponible en distintas fuentes, y establecer relaciones causa-efecto, a fin de proporcionar una base confiable para la toma de decisiones.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** analiza la información disponible, sin profundizar en otras fuentes.
- b) **Medio:** identifica datos relevantes, los organiza y analiza para llegar a una conclusión.
- c) **Superior:** alta capacidad para analizar, organizar y relacionar datos, a fin de tomar decisiones que permitan resolver problemas.
- d) **Avanzado:** identifica problemas, reconoce información significativa en las distintas fuentes, analiza, organiza y coordina datos relevantes que sirven como una fuente confiable para la toma de decisiones.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: capacidad para establecer metas, objetivos y prioridades; definir las actividades para alcanzarlas, fijar los plazos, y asignar los recursos necesarios. Implica la organización de tareas, seguimiento de la ejecución, y ajustes de las posibles desviaciones con respecto de lo planificado.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
- b) **Medio:** organiza las tareas, establece objetivos y plazos para su realización, intenta optimizar los recursos de los que dispone, realiza un seguimiento y reorganiza actividades y recursos en caso de imprevistos.
- c) **Superior:** gran habilidad para planificar y coordinar múltiples proyectos. Toma decisiones de manera rápida y confiable, haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.
- d) **Avanzado:** es capaz de administrar simultáneamente proyectos complejos. Establece diversos puntos de control para anticipar posibles problemas y evitar que se produzcan. Prioriza las tareas en base a la urgencia, no la importancia de la misma, verifica datos y

busca información externa para asegurar la calidad de los procesos, distribuye los recursos disponibles de forma eficiente.

COMPAÑERISMO: capacidad para confiar en los demás, y apoyarse en ellos cuando se presentan dificultades. El compañerismo no se basa en los sentimientos sino en la confianza mutua, el respeto, y la valoración de los conocimientos y habilidades de los demás.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** comparte sus propios logros con los compañeros.
- b) **Medio:** comparte con los demás y participa en actividades grupales.
- c) **Superior:** apoya a sus pares y recibe apoyo de ellos. Comparte conocimientos y promueve la actitud de compartir en los demás. Valora y reconoce los conocimientos de sus pares, subordinados y superiores.
- d) **Avanzado:** crea relaciones con sus compañeros basadas en el respeto, la confianza y la valoración del conocimiento que estos poseen. Es reconocido por sus pares como un referente.

COMUNICACIÓN: capacidad para escuchar, hacer preguntas, comprender al otro, transmitir ideas de manera oral y escrita, de acuerdo a las normas de ortografía y gramática; hacer un uso correcto del vocabulario común y específico de la profesión. Poseer la capacidad para adaptarse a las distintas audiencias.

Nivel de competencias

- a) **Básico:** se expresa en forma coherente y fluida utilizando correctamente el vocabulario de su profesión, pronuncia adecuadamente las palabras pero en ocasiones sus respuestas no son bien interpretadas.
- b) **Medio:** redacta informes de acuerdo a las especificaciones de la profesión y los requerimientos de la empresa. Utiliza énfasis en la voz para comunicar mensajes orales.
- c) **Superior:** es reconocido por su habilidad como interlocutor, ya que planifica sus acciones con respecto a la comunicación, utiliza referencias, datos, motivaciones personales, ejemplos, gráficos, etc.

- d) **Avanzado:** utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación, utiliza vocabulario especializado, recurre a metáforas y técnicas de expresión, realiza acciones singulares para causar impacto acorde a la situación.

CONFIANZA EN SÍ MISMO: es el convencimiento de las propias capacidades para poder realizar una tarea, enfrentar un reto, resolver un problema o tomar una decisión. Así también como la confianza sobre el punto de vista y valores propios.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** muestra confianza ante los demás y trabaja sin necesidad de supervisión.
- b) **Medio:** actúa de manera autónoma sin necesidad de consultar a un supervisor, aunque existan diferencias de opinión con sus compañeros o subordinados.
- c) **Superior:** expone su desacuerdo y defiende su posición de manera clara y respetuosa, incluso frente a superiores o clientes cuando no concuerda con estos.
- d) **Avanzado:** enfrenta a sus superiores de manera respetuosa defendiendo con firmeza su posición. Se siente cómodo frente a desafíos y situaciones arriesgadas.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO: es la capacidad para comprender las necesidades de los clientes y diseñar productos o servicios que se ajusten a las mismas. Implica además, poseer conocimiento sobre el entorno en el que está inserta la empresa, sobre la industria en la que opera, las oportunidades y amenazas que esta ofrece, conocer las tendencias de la misma y las estrategias de empresas competidoras.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** posee conocimientos generales del mercado, la industria y los clientes, lo que le permite adaptar el producto o servicio que ofrece a sus necesidades.
- b) **Medio:** no solo conoce al mercado en general, sino también a los distintos segmentos en los que este se divide, y los productos o servicios que estos ofrecen a los consumidores.
- c) **Superior:** conoce todas las posibles variables de la industria necesarias para fijar objetivos, planificar y establecer una estrategia que le permita atender de manera eficiente al mercado meta.
- d) **Avanzado:** evalúa el entorno, las oportunidades, amenazas, y tendencias, así también como las fortalezas y debilidades de la organización a fin de atender el mercado meta de manera eficiente.

CONTROL: capacidad para realizar un seguimiento de los procesos, tareas y funciones bajo su responsabilidad, a través de mecanismos de supervisión que comparan el desempeño real con el previsto, a fin de detectar desviaciones con respecto a lo planificado y efectuar las correcciones correspondientes.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** realiza una supervisión reactiva, es decir, cuando se producen desviaciones analiza cuales son las causas para realizar las correcciones correspondientes.
- b) **Medio:** establece estándares de rendimiento desafiantes, y motiva a sus colaboradores para alcanzarlos.
- c) **Superior:** establece mecanismos de supervisión y control, basándose en estándares prefijados, y alienta a sus colaboradores a realizar el seguimiento de sus funciones.
- d) **Avanzado:** supervisa de manera proactiva, en base a estándares prefijados para detectar posibles errores futuros y tratar de evitarlos.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: es la capacidad para generar nuevas ideas y métodos, que permitan solucionar las dificultades que se presentan en el propio puesto, en la organización, o con sus clientes. También permite mejorar la calidad del desempeño y los resultados de las actividades que se desarrollan en el puesto sin necesidad de que se produzca un problema.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** resuelve los problemas que se le presentan mediante respuestas estándar, es decir, las que comúnmente se utilizan en la industria cuando se presentan situaciones similares.
- b) **Medio:** se basa en su propia experiencia en situaciones similares para resolver problemas, sin tener en cuenta si se aplica al problema actual. No toma riesgos en sus métodos de trabajo, se limita a ideas y patrones tradicionales.
- c) **Superior:** no rompe por completo los esquemas de trabajo, pero recurre a soluciones o propuestas de mejora creativas cuando los métodos tradicionales no funcionan.
- d) **Avanzado:** presenta soluciones y propuestas novedosas, encuentra nuevas formas de hacer las cosas, rompe los esquemas de trabajo, busca nuevas formas de satisfacer a los clientes, tanto internos como externos.

CREDIBILIDAD TÉCNICA: capacidad para generar credibilidad en los demás en base a conocimientos específicos sobre su especialidad.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** demuestra conocimiento de los productos o servicio que ofrece, comprende los requerimientos de los clientes.
- b) **Medio:** posee cierto dominio de conocimiento técnico con respecto al producto o servicio que ofrece, lo que le permite resolver problemas que planteen los clientes, sin embargo no es considerado al tomar decisiones importantes.
- c) **Superior:** los demás lo consideran un referente técnico por el dominio que posee de conocimiento especializado.
- d) **Avanzado:** es considerado un referente técnico no sólo en su área de actuación, sino en la totalidad de la empresa, con frecuencia es consultado para tomar decisiones clave para la organización.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: capacidad para organizar, desarrollar y conducir a las personas bajo su cargo, brindándoles pautas, lineamientos y parámetros sobre las tareas a realizar, y alentándolos a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** identifica las capacidades de cada integrante del equipo y en base a ello asigna tareas.
- b) **Medio:** define pautas generales de actividad pero no con precisión, lo que en ocasiones dificulta la comprensión de sus colaboradores para realizar el trabajo. En algunas situaciones de conflictos interviene para su resolución.
- c) **Superior:** asigna objetivos claros, apoya al equipo cuando es necesario, y logra una comunicación eficaz. Los miembros del equipo pueden presentar dificultad para obedecer las órdenes.
- d) **Avanzado:** alta capacidad para la organización del equipo. Establece los estándares de trabajo de manera consensuada con el equipo; logra fijar objetivos desafiantes en relación con la estrategia de la empresa, aprovechando las potencialidades de cada integrante del grupo para alcanzarlos.

DISPONIBILIDAD: aptitud para aceptar nuevos retos, adaptarse a cambios en las tareas, en el puesto o en la organización. Implica tanto la predisposición como la capacidad para adaptarse a los distintos requerimientos.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** muestra poca predisposición para adaptarse a nuevas tareas.
- b) **Medio:** no busca nuevos retos, pero se adapta a aquellos que le proponen
- c) **Superior:** le resultan atractivos los desafíos, cambios y retos profesionales.
- d) **Avanzado:** le gusta afrontar desafíos, se siente cómodo con los cambios, y busca nuevas oportunidades, y posibles mejoras de su desempeño.

GESTIÓN DEL TIEMPO: planifica sus actividades o las que están bajo su cargo, establece prioridades, determina el tiempo de ejecución y los recursos necesarios para cada tarea. Controla la ejecución para identificar y corregir posibles desviaciones.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** planifica las actividades que se deben realizar en el corto plazo, pero no tiene en cuenta los tiempos de entrega, por lo que no establece prioridad entre las distintas tareas.
- b) **Medio:** establece y planifica las actividades a corto y mediano plazo, asigna los recursos que serán necesarios para su desarrollo.
- c) **Superior:** planifica las actividades a corto, mediano y largo plazo. Identifica prioridades y los recursos necesarios para su desarrollo.
- d) **Avanzado:** no sólo planifica las actividades sino que proyecta los resultados que se van a obtener con las mismas y los beneficios que esto aportará a su área o la organización.

HABILIDAD INTERPERSONAL: son las acciones orientadas a establecer, mantener y consolidar relaciones mutuamente satisfactorias con los principales participantes internos y externos de la organización.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** mantiene relaciones informales con las personas de la empresa, tratando temas como la familia, deportes, actualidad.
- b) **Medio:** mantiene relaciones cordiales con las personas, que le permiten mejorar los resultados del trabajo
- c) **Superior:** incrementa de manera permanente el círculo de relaciones y fortalece los vínculos.

- d) **Avanzado:** planifica y desarrolla las redes de relaciones, compuesta por los distintos participantes de la organización (internos y externos), a quienes puede recurrir en busca de información y oportunidades de negocio.

INICIATIVA – PROACTIVIDAD: predisposición a concentrarse en el presente y no limitarse a lo que pueda pasar en el futuro. Es la capacidad para identificar un problema u oportunidad y actuar en consecuencia para solucionarlo de manera más eficiente que las formas en las que se están realizando los trabajos.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** identifica los problemas u oportunidades presentes y busca una solución en el corto plazo.
- b) **Medio:** Actúa rápida y decididamente ante situaciones de crisis, resuelve los problemas que se presentan, no espera a que otros lo hagan o que se resuelvan solos. Se anticipa a resolver las dificultades sin realizar una evaluación completa.
- c) **Superior:** posee una visión a largo plazo que le permite anticiparse a los problemas y oportunidades. Posee la capacidad para evaluar las consecuencias de una decisión a largo plazo. Responde de manera rápida a los cambios.
- d) **Avanzado:** se anticipa a los problemas y oportunidades, crea oportunidades o evita problemas que no son evidentes para todos. Elabora planes de contingencia.

LIDERAZGO: Es la capacidad para motivar y dirigir un grupo de personas, orientando la acción en una dirección determinada hacia la consecución de objetivos previamente definidos. Implica la habilidad para comunicar la visión estratégica de la organización, volviéndola posible y deseable para todos los miembros del grupo. Comprende la fijación de los objetivos de trabajo, de prioridades, realizar un seguimiento y retroalimentación para el desarrollo de los mismos, controlar los tiempos, transmitir energía y confianza a los demás, gestionar el cambio, resolver conflictos y optimizar la calidad de las decisiones.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** el grupo no lo percibe como líder y tiene dificultad para fijar objetivos. Se limita a establecer la orden del día, controlar los tiempos, y brindar información con respecto a las razones de las decisiones tomadas.

- b) **Medio:** puede fijar objetivos y realizar un seguimiento adecuado, siendo esto aceptado por el grupo. Utiliza estrategias para alcanzar niveles aceptables de productividad, mantiene los niveles de motivación del grupo, y logra una comunicación efectiva.
- c) **Superior:** es percibido como líder, protege al grupo, defiende su reputación, escucha a los demás, y está atento a sus necesidades. Fija objetivos y realiza un seguimiento y retroalimentación adecuado.
- d) **Avanzado:** ejerce una fuerte influencia sobre su grupo, actúa como modelo a seguir para los demás, mantiene altos niveles de motivación, fija objetivos, realiza seguimiento y retroalimentación sobre su avance en base a las distintas opiniones de los miembros del grupo. Posee gran capacidad de comunicación y persuasión para lograr en los demás compromiso con la organización, y un mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos.

NEGOCIACIÓN: capacidad para lograr acuerdos satisfactorios, compromisos y relaciones a largo plazo, argumentando de forma clara y coherente, utilizando técnicas ganar-ganar y otras herramientas que permitan negociar los mejores acuerdos para todas las partes involucradas.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** logra acuerdos satisfactorios respondiendo a los objetivos de la organización.
- b) **Medio:** realiza acuerdos satisfactorios pero no siempre tiene en cuenta el interés de todas las partes involucradas.
- c) **Superior:** utiliza técnicas para lograr acuerdos que satisfagan a todas las partes
- d) **Avanzado:** se destaca por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, utiliza diversas herramientas y técnicas, para preparar y planificar su estrategia de negociación previa a cada encuentro.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: habilidad para trabajar siguiendo normas y procedimientos preestablecidos, gestionar el tiempo para realizar una tarea, y administrar de manera eficiente los recursos disponibles.

Niveles de Competencia:

- a) **Básico:** trabaja en base a normas y procedimientos establecidos por su superior, aunque posee la capacidad para diseñar un plan de trabajo previo.
- b) **Medio:** utiliza un esquema o manual operativo como guía para desarrollar su trabajo. Busca información cuando no se encuentra especificado en los manuales.

- c) **Superior:** administra de manera eficaz los recursos disponibles y puede establecer prioridades entre las distintas tareas integrantes del plan de trabajo.
- d) **Avanzado:** utiliza diagramas de planificación para el desarrollo de las actividades, identifica la responsabilidad de cada integrante en la realización de una tarea, controla que la ejecución se lleve a cabo según lo previsto. Optimiza los tiempos y la utilización de los recursos.

PENSAMIENTO ANALÍTICO: capacidad para entender una situación, desagregándola en partes, organizando y comparando de manera sistemática los elementos componentes. Se deben establecer prioridades racionales para comprender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las mismas.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** desglosa los problemas, situaciones o fenómenos y realiza listas de asuntos a tratar pero sin asignarle ninguna prioridad u orden.
- b) **Medio:** desagrega un problema, dando un orden según su importancia, analiza sus elementos y establece relaciones causales sencillas entre ellas.
- c) **Superior:** utiliza distintas técnicas para desmenuzar un problema complejo en partes y establecer relaciones entre ellas. identifica diversas soluciones, y expresa de manera clara y precisa las conclusiones obtenidas.
- d) **Avanzado:** realiza análisis complejos de problemas o fenómenos de múltiples causas, es capaz de identificar estas relaciones causales y sus posibles consecuencias, así también como distintas soluciones y el valor de cada una de ellas.

PREOCUPACIÓN POR EL ÓRDEN Y LA CLARIDAD: preocupación constante por la organización y la claridad en la asignación de las tareas, de manera que estas puedan ser comprendidas y ejecutadas correctamente.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** se apega a las normas y procedimientos, prefiere tener por escrito las funciones, tareas y datos como forma de control.
- b) **Medio:** verifica la calidad de las tareas y procedimientos a su cargo y las que estén a su alcance dentro de su área, ya que se preocupa por cumplir con las normas.

- c) **Superior:** lleva un registro de su trabajo y del trabajo de los demás para asegurarse que cumplan con las normas y procedimientos fijados. Explica con claridad las funciones y tareas a sus colaboradores para asegurar su comprensión.
- d) **Avanzado:** se preocupa por mejorar el orden de todo aquello que está bajo su responsabilidad, por lo que realiza el seguimiento de tareas, funciones y proyectos a su cargo, y propone a sus superiores formas de mejorar los sistemas, el orden y la claridad de los mismos.

PRODUCTIVIDAD: capacidad para plantearse metas y objetivos para sí mismo, incluso antes que el supervisor lo haga. Se plantea estas metas como un desafío y logra superar las expectativas con respecto a su desempeño.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** en ocasiones no cumple con las tareas y objetivos que le son asignados.
- b) **Medio:** muestra un desempeño adecuado, cumple con los objetivos que se le asignan en el plazo requerido.
- c) **Superior:** fija objetivos para sí mismo, los cumple e incluso supera las expectativas de su desempeño.
- d) **Avanzado:** se desafía a sí mismo, estableciendo objetivos cada vez más altos, y los alcanza, sin necesidad de control o seguimiento constante. Es un referente para todos los demás.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: capacidad para encontrar solución a las distintas situaciones que se presentan en una organización, partiendo de un análisis de la información disponible con respecto al problema, identificar sus causas y proponer alternativas de solución. A fin de alcanzar los objetivos del negocio y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.

Niveles de competencia:

- a) **Básico:** propone soluciones basándose en los requerimientos del cliente, respondiendo puntualmente a la problemática expresada.
- b) **Medio:** tiene en cuenta sus conocimientos y experiencia en la temática para desarrollar la solución, no solo lo expresado por el cliente.
- c) **Superior:** resuelve problemas complejos, siendo creativo en el desarrollo de sus soluciones.

- d) **Avanzado:** utiliza enfoques no tradicionales para desarrollar soluciones innovadoras, respondiendo a los objetivos de la organización y a los requerimientos de los clientes de manera eficiente.

TEMPLE: es la capacidad de una persona para justificar y explicar con serenidad, problemas, fracasos o acontecimientos negativos que puedan surgir.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** presenta dificultad para dar explicaciones cuando comete errores, y no recurre a otras personas en busca de ayuda para hacerlo.
- b) **Medio:** intenta explicar sus errores, pero culpa a otras personas o las circunstancias de los mismos.
- c) **Superior:** analiza su desempeño y aprende de sus errores para mejorar en su accionar futuro.
- d) **Avanzado:** asume sus errores y busca la forma de solucionarlos. Es fuerte incluso cuando se presentan problemas.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN: capacidad para seguir actuando con eficacia, sin modificar el nivel de desempeño ni la calidad de los resultados frente a situaciones de exigencia, ya sea por presión de tiempo, o dificultad de la tarea.

Nivel de competencia:

- a) **Básico:** cuando se presenta un imprevisto se ve afectado el desempeño.
- b) **Medio:** en situaciones de presión logra alcanzar los objetivos, sin embargo se ve afectado el desempeño. Posee dificultad para identificar las tareas que se deben priorizar.
- c) **Superior:** alcanza los objetivos planteados en situaciones de mucha exigencia, sin alterar su desempeño.
- d) **Avanzado:** identifica con facilidad las tareas urgentes en situaciones de presión y contextos hostiles, alcanza los resultados propuestos y con un excelente desempeño.

Anexo II

Entrevistas

Entrevista sobre sistema de provisión de personal en Vincent restaurant, Villa María, año 2018.

BLOQUE 1 DATOS DEL ENTREVISTADO

Datos del entrevistado:	
Cargo:	Dueño
Sexo:	Hombre
Edad:	35
Máximo nivel de estudio alcanzado	Primario completo – incompleto Secundario completo incompleto Terciario no universitario completo – incompleto Universitario completo - incompleto
En caso de nivel superior, aclarar la disciplina	

BLOQUE 2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1. ¿Quién fundo la empresa y cuándo?

Vincent S.A. servicio gastronómico es una empresa familiar fundada en 1992 y en 2001 se incorporó Vincent restaurant y parrilla, fue fundada por Francisco Galera, mi papa y tenemos a cargo el servicio gastronómico, y el restaurante está a cargo de Andrea Galera, mi hermana.

2. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

La empresa persigue como objetivo el crecimiento, tanto en ingresos como en diversidad de productos y servicios ofrecidos, recientemente se incorporó un servicio de viandas, y por otro lado se busca mantener los clientes actuales. Existen posibilidades de crecimiento en el servicio gastronómico y en las viandas, pero el restaurant está estancado, debido a que se mantienen los clientes pero aumentan los gastos.

3. ¿Posee normas y procedimientos definidos?

Lo que respecta a facturación lo hacemos yo y mi hermana, las demás tareas no se están estandarizadas, sino que se explican de manera verbal.

4. ¿A qué sector del mercado se dirige la organización puntualmente?

Se dirige a la clase media, tanto Vincent restaurant como Vincent S.A servicio gastronómico.

5. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por el establecimiento? (Ejemplo: Restaurante, pizzería, comida para llevar/delivery, bebidas bar, otro.)

El establecimiento cuenta con restaurant y parilla, el cual además ofrece bebidas, bar y delivery. El servicio gastronómico, servicio de viandas y alquiler de vajilla para eventos.

6. ¿Qué cantidad de empleados posee el establecimiento?

El establecimiento posee 20 empleados fijos en ambas organizaciones, y alrededor de 30 como refuerzos para los eventos.

BLOQUE 3 POLITICA DE PERSONAL / RRHH DEL ESTABLECIMIENTO

7. ¿En quién recae la responsabilidad de administrar el personal?

La administración del personal recae en los dueños, yo y mi papá administramos el servicio de catering, y Andrea mi hermana el restaurant.

8. ¿Cómo se evalúa la necesidad de incorporar personal?

A medida que las ventas aumentan y la empresa crece y se expande hacia nuevos negocios se incorpora personal.

9. ¿Cómo caracterizan o determinan las características de las personas que se necesitan incorporar?

Se toma personas por recomendación de los empleados actuales y se prueban para determinar si se adaptan al trabajo.

10. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento utilizados para atraer candidatos? (Puede responder más de una opción)

Recomendaciones de empleados

11. ¿Qué actividades se desarrollan durante el proceso de selección?

No se hacemos revisión de curriculum ni entrevistas formales, solo algunas preguntas generales, en algunos casos se verifican referencias, pero por lo general el empleado a tomar directamente empieza a trabajar, sin realizar pruebas previas.

12. ¿En caso de realizar pruebas de idoneidad para evaluar al candidato, que pruebas se realizan?

No se realizan pruebas previas a los candidatos, sino que directamente los prueban en situación de trabajo

13. ¿A qué factor se le da más importancia al momento de tomar la decisión de contratación?

Se le da importancia a la disponibilidad horaria, porque no es un horario comercial, en la mayoría de los casos se trabaja de noche. También se da importancia a la responsabilidad, compromiso con la empresa, que se adapten a los cambios de horarios o de la cocina. En el caso de los mozos es importante que tengan vocación por el servicio al cliente, y en la cocina que sean organizados, y trabajen en equipo.

14. ¿El establecimiento realiza actividades de inducción o socialización cuando ingresa un nuevo empleado? ¿Cuáles?

Cuando un empleado nuevo ingresa a la empresa, los empleados más antiguos le enseñan las tareas que debe desempeñar y la rutina de la empresa.

15. ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para retener a los empleados?

Salario acorde al trabajo, Pagar a término, cumplir con los francos, horas extras, otorgar adelantos.



16. ¿Cómo evalúa la disponibilidad y calidad de recursos humanos en la ciudad para su organización?

Es escasa, si bien hay personas dispuestas a trabajar, no están capacitados, o no se adaptan al trabajo y abandonan el puesto al poco tiempo de ingresar. Se contrata a las personas dispuestas a trabajar, se valora más que se adapte a los horarios, a que tenga experiencia.

Los puestos con mayor rotación son los más monótonos como el de limpieza, bachero, y mozos, mientras que los puestos de cocina tienen más estabilidad.

Gracias por su participación.

Entrevista sobre sistema de provisión de personal en Vincent restaurant, Villa María año 2018.

BLOQUE 1 DATOS DEL ENTREVISTADO

Datos del entrevistado:	
Cargo:	Encargada restaurant
Cantidad de personas en el puesto:	uno
Máximo nivel de estudio alcanzado	Primario completo – incompleto Secundario completo incompleto <u>Terciario no universitario completo</u> – incompleto Universitario completo - incompleto
En caso de nivel superior, aclarar la disciplina	

BLOQUE 2 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1) ¿Cómo se fundó la empresa?

El servicio lo fundó mi papa, Francisco Galera que sigue siendo la cabeza de la empresa, y después fundamos el restaurant en 2001. Yo estuve desde que arrancó acá en el Vincent, en una época hice también los eventos antes de que estuviese Vincent, mi hermanos arrancó 7, 8 años después. Es una empresa netamente familiar.. Se desarrolla servicio de catering, servicios de vianda para empresas y clientes particulares, eso se encuentra dividido. La cabeza es Francisco Galera, nosotros somos colaboradores de él. Yo estoy a cargo de Vincent y mi hermano con mi papa se han dedicado a la otra parte que son, las viandas y el servicio de catering.

2) ¿La empresa posee un organigrama?

En el Vincent sí, pero no de manera formal

3) ¿Cuáles son los puestos que hay dentro de la empresa?

Hay puestos fijos y varían los fines de semana los mozos, tenemos un **mozo fijo** que es nuestra cara visible, trabaja desde el inicio del restaurant, además hay 3 mujeres y 2 hombres más que se integran los sábados a la noche, los viernes son 3 mozos y los domingos son dos. En la cocina son 5 empleados, el **parrillero**, **ayudantes de cocina** (dos cocineros), **el encargado de mesa fría**, y la **que hace servicio caliente**, la **persona que limpia** que viene todos los días. En total son 12 empleados.

De la misma forma están divididas las heladeras, tenemos técnica en alimentos, cumplimos todas las reglas que la municipalidad exige.

4) ¿Qué factores considera importante al momento de incorporar personal?

Se le da importancia a la adaptación principalmente por los horarios que se manejan, y la diferencia en la cantidad de clientes en la semana a comparación de los fines de semana; que tengan disponibilidad para trabajar, que muestren iniciativa. Si es posible que tengan experiencia, aunque se valora más que estén dispuestos a aprender que el conocimiento previo. En el caso de los mozos, que se expresen correctamente, que tengan buen carácter, buen trato con el cliente y que sean tolerantes a las distintas situaciones que se puedan dar.

BLOQUE 3 ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO

5) ¿Cuál es el objetivo principal de su puesto de trabajo?

Yo realizo dos cosas, primero soy chef y arranque cocinando. Recién este año, hace dos o tres meses que estoy al frente, me gusta mucho la cocina pero por cuestiones de la organización de la empresa me toca estar adelante organizando y controlando que todo se haga bien.

6) ¿Tiene usted algún superior ante el cuál debe responder? ¿Quién?

Si, el encargado de la empresa es Francisco Galera, mi papá. Mi hermano y yo somos colaboradores de él, yo estoy cargo de Vincent y mi hermano con mi papá se han dedicado a la otra parte que son, las viandas y el servicio de catering.

7) ¿Posee personal a su cargo? En caso de respuesta afirmativa, ¿a qué puesto/s supervisa?

Si, acá en Vincent estoy a cargo de todo, los mozos, el encargado de limpieza y los distintos puestos de la cocina

8) ¿Cuáles son los horarios de su jornada laboral?

Yo estoy todos los días de martes a domingo, de 10 de la mañana a 2 de la tarde, y a la noche de 7 y media a 12 horas, y 2 de la mañana los fines de semana.

9) ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Yo aparte de la cocina, atiendo el teléfono, paso presupuestos, facturo, recibo proveedores, hago los pedidos, me fijo que todo salga bien, coordinar que es lo que falta. Controlo el itinerario y el ingreso del personal, controlo que falta en cada sector de la cocina, hago la lista de compras, contratar personal, hago sugerencias de nuevos productos, intervengo cuando hay conflictos entre los empleados.

10) ¿Cuáles son sus principales responsabilidades en su trabajo?

En este momento soy responsable de todo acá, estoy a cargo de los ingresos y salidas de dinero diarias, los domingos o lunes se lleva todo lo que es papelería y cobros de la semana a Francisco Galera que es el que paga los sueldos. Los mozos del sábado lo pago yo, los sueldos del personal fijo los paga mi papa, los liquida mi papa por medio de un contador. También estoy a cargo del personal, y de controlar que todo salga bien, que los equipos se usen correctamente para evitar, cualquier dificultad.

11) ¿Cuál son los requisitos para llevar a cabo su trabajo?

Amar el lugar, yo conozco cada puesto de la empresa, arranque pelando papas y cocinando hasta hacer una factura por medio de la computadora con IVA y sin IVA, conozco todo lo que se hace en cada puesto. Tenía 17 cuando empecé en el servicio, como el servicio no me gustaba cuando abrió Vincent me quede acá, al principio tapaba huecos, no era muy experta, ahora conozco cada rincón. Para estar al frente se saber tratar con las personas, tanto los empleados, como los clientes, los proveedores. Es indispensable conocer de gastronomía, y además tener la capacidad de resolver problemas que se presentan.

Gracias por su participación.

Entrevista empleados sobre sistema de provisión de personal en Vincent restaurant, Villa María año 2018.

BLOQUE 1 DATOS DEL ENTREVISTADO

Datos del entrevistado:	
Cargo:	Ayudante de cocina
Cantidad de personas en el puesto:	Dos
Sexo:	Mujer
Edad:	26
Máximo nivel de estudio alcanzado	Primario completo – incompleto <u>Secundario completo</u> incompleto Terciario no universitario completo – incompleto Universitario completo - incompleto
En caso de nivel superior, aclarar la disciplina	

BLOQUE 2 ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO

1) ¿Cuál es el objetivo principal de su puesto de trabajo?

Colaborar con los cocineros para elaborar los platos en el menor tiempo posible

2) ¿Posee personal a su cargo? En caso de respuesta afirmativa, ¿a qué puesto/s supervisa?

No, no tengo personal a mi cargo

3) ¿Tiene usted algún superior ante el cuál debe responder? ¿Quién?

Si, respondo ante Andrea la encargada del restaurant

4) ¿Cuáles son los horarios de su jornada laboral?

Martes a domingo de 10 a 14 hs, y de 7,30 a 12 hs

5) ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Ayudar a los cocineros a preparar la mesa fría, y los platos calientes cuando hay pedidos, preparar los ingredientes, servir los platos, limpiar la cocina, mantener ordenado.

6) ¿Cuáles son sus principales responsabilidades en su trabajo?

Elaborar los platos correctamente, mantener la limpieza, cuidar los materiales, y controlar los desperdicios. Cumplir con las tareas y las órdenes de la encargada.

7) ¿Cuál son los requisitos para llevar a cabo su trabajo?

Tener conocimiento y experiencia en cocina, ganas de aprender y de colaborar con los compañeros.

Gracias por su participación.

Entrevista empleados sobre sistema de provisión de personal en Vincent restaurant, Villa María año 2018.

BLOQUE 1 DATOS DEL ENTREVISTADO

Datos del entrevistado:	
Cargo:	Mozo
Cantidad de personas en el puesto:	Seis
Sexo:	Hombre
Edad:	43
Máximo nivel de estudio alcanzado	Primario completo – incompleto <u>Secundario completo</u> incompleto Terciario no universitario completo – incompleto Universitario completo - incompleto
En caso de nivel superior, aclarar la disciplina	

BLOQUE 2 ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO

1) **¿Cuál es el objetivo principal de su puesto de trabajo?**

Tomar los pedidos de los comensales, llevar los platos de la cocina a la mesa, brindar atención durante la cena.

2) **¿Posee personal a su cargo? En caso de respuesta afirmativa, ¿a qué puesto/s supervisa?**

No, no tengo personal a mi cargo

3) **¿Tiene usted algún superior ante el cuál debe responder? ¿Quién?**

Respondo ante Andrea la encarga o ante Álvaro cuando no está ella.

4) **¿Cuáles son los horarios de su jornada laboral?**

En la semana el horario es de 19 a 12 hs, y el fin de semana se extiende hasta las 2 de la mañana.

5) **¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?**



Preparar las mesas, servir los platos de la mesa fría, mantener el orden del salón, tomar los pedidos de los clientes, llevar las comandas a la cocina por orden de pedido, llevar los platos y las bebidas a la mesa de los comensales, retirarlos, cobrar, limpiar las mesas y mantener ordenado el salón.

6) ¿Cuáles son sus principales responsabilidades en su trabajo?

La atención del cliente, y el mantenimiento del orden, soy la cara visible del restaurant.

7) ¿Cuál son los requisitos para llevar a cabo su trabajo?

El buen trato con el cliente, la presencia, tener ganas de trabajar, adaptarse y saber desenvolverse cuando hay muchos clientes en días y horas pico, mantener la calma. Predisposición.

Gracias por su participación.