



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

**“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA
HOSTERÍA LOS ARRAYANES, DE LA PARROQUIA SAN
PABLO, DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, 2011”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN GESTIÓN GASTRONÓMICA

JOJANA BELÉN MORA CASTILLO

RIOBAMBA – ECUADOR

2012

CERTIFICADO

La presente investigación fue revisada y se autoriza su presentación.

Dra. Martha Avalos P.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICADO

Los miembros de tesis, certifican que la investigación titulada: “Modelo de Gestión del Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes, de la Parroquia San Pablo, del Cantón San Miguel de Bolívar, 2011”; de responsabilidad de la señorita Jojana Belén Mora Castillo, ha sido revisada y se autoriza su publicación.

Dra. Martha Avalos P.

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Franklin Proaño M.

MIEMBRO DE TESIS

AGRADECIMIENTO

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

A la Dra. Martha Avalosen calidad de Directora de Tesis, además al Ing. Franklin Proaño Miembro de la misma, por su desinteresado apoyo y orientación en el proceso y desarrollo de la presente investigación.

Un especial agradecimiento a la Ing. Sonia Guerrero, por la ayuda que me brindó para la realización de este trabajo.

A la Hostería Los Arrayanes, principalmente a los propietarios Dr. Hugo Pinos y Tlga. Margarita Ponce, por las facilidades prestadas.

DEDICATORIA

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

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

Madrecita adorada reciba esta modesta dedicación como un homenaje a su grandeza, por el amor que siempre me ha brindado, por cultivar e inculcar en mí ese sabio don de la responsabilidad, hago votos para que hoy de dicha mis logros le colmen y mañana le llenen de orgullo.

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

RESUMEN

El objetivo de la investigación es desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes de la Parroquia San Pablo, del Cantón San Miguel de Bolívar. La investigación se realizó enmarcada en los lineamientos del Método Científico, el mismo que señala la siguiente técnica: una encuesta dirigida al personal que labora en la Hostería. Luego de la tabulación, análisis e interpretación de datos, resultados con los cuales se determinó la necesidad de la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la hostería.

El Modelo de Gestión propuesto está enfocado en la optimización de la Calidad del Servicio, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. Se encuentra orientado a un correcto proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, seguimiento y evaluación del personal. En dicho modelo se apreciarán aspectos tales como los atributos y habilidades que deben reunir los trabajadores, la descripción del trabajo, los procedimientos, una orientación general, y prioridades del trabajo como: servicio, atención al cliente y los procesos de preparación de alimentos.

Se recomienda aplicar el manual del empleado, en el cual están descritos las funciones, procedimientos y normas para el desarrollo de actividades diarias.

SUMMARY

The objective of this investigation is to develop a Management Model of Human Talent for “Los Arrayanes” Lodging House from San Pablo Parish, San Miguel de Bolívar Canton. The investigation was done in line with the Scientific Method guidelines, with the following technique: a survey to the personnel who work in the Lodging House, tabulation, analysis and interpretation of data. With those results the necessity of the implementation of a Management Model of Human Talent for the Lodging House was determined.

The proposed Management Model is focused on the optimization of Service Quality, with the purpose of satisfying the customer needs. It is oriented to a correct process of recruitment, selection, hiring, induction, training, monitoring and evaluation of the personnel. In the model the following aspects will be appreciated such as: attributes, abilities that workers must have, work description, procedures, a general orientation and work priorities like service, customer attention and food preparation processes.

It is recommended to apply the Employee Manual, where the functions, procedures and regulations are described the development of daily activities.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	4
A. GENERAL	4
B. ESPECÍFICOS	4
III. MARCO TEÓRICO	5
1. MODELO DE GESTIÓN	5
1.1. Definición	5
1.2. Los Modelos de Gestión más utilizados	6
1.2.1. Introducción	6
1.3. Administración de Restaurantes: Gestión Eficiente de Empresas Gastronómicas	9
1.3.1. Introducción	9
1.4. Gestión Gastronómica: Guía Práctica para Innovar en Restaurantes	10
1) Todo empieza por la cabeza	10
2) Cultura de la innovación	11
3) Crear un equipo de trabajo	11
4) Identificar fortalezas y debilidades	11
5) No deje de lado la opinión de sus clientes	11
6) Analice el desempeño de su competencia	12
7) Adapte ideas del mundo	12

8)	Hora de poner en orden a las ideas	12
2.	TALENTO HUMANO	13
2.1.	Definiciones	13
2.2.	Talento Humano. Un Gasto o una Inversión a Largo Plazo	14
2.3.	Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano	15
2.4.	Influencia de las Suposiciones Básicas Propias acerca del Personal	16
2.5.	Modelos de Gestión de Recursos Humanos	17
2.5.1.	Cuesta	17
2.5.2.	Fleitas	18
2.5.3.	Modelo de Idalberto Chiavenato	18
2.5.4.	Modelo de HoshinKanri	18
2.5.4.1.	Estructura	18
a.	Definición	19
b.	Características	21
3.	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	21
3.1.	Definición	21
3.2.	Características de la Administración de Personal	22
3.3.	Procesos de la Administración de Personal	22
3.3.1.	Reclutamiento	22
3.3.1.1.	Definiciones	25
3.3.2.	Selección	25

a.	Pruebas de Idoneidad	26
b.	Entrevista de Selección	26
3.3.3.	Inducción	27
a.	Inducción General	28
b.	Inducción Especifica	29
c.	Evaluación	30
3.3.4.	Capacitación	32
3.3.4.1.	Beneficios	33
3.3.4.2.	Plan de Capacitación	34
3.3.4.3.	Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos	35
3.3.5.	Evaluación y Seguimiento	36
3.3.6.	Control	38
3.3.6.1.	Áreas de Control	41
3.4.	El Puesto de Trabajo	41
3.4.1.	Definiciones	42
3.5.	Las Bonificaciones e Incentivos	43
3.6.	Desempeño Profesional	44
3.6.1.	Evaluación del Desempeño	44
3.6.1.1.	Pasos	45
3.7.	Reclutar y Seleccionar el mejor Talento para Restaurantes	47
4.	PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS	47
4.1.	Generalidades	48

4.2.	Información	49
4.3.	Atractivos	50
4.4.	Comidas Típicas	51
5.	CLASIFICACIÓN DE LA HOSTELERÍA	51
5.1.	Hostería	51
5.2.	Hostería Los Arrayanes	52
5.2.1.	Descripción	53
5.2.2.	Misión	53
5.2.3.	Visión	54
5.2.4.	Políticas	54
5.2.5.	Servicios que brinda la Hostería Los Arrayanes	55
5.3.	Estudio Situacional de la Hostería Los Arrayanes	56
5.3.1.	Talento Humano de la Hostería “Los Arrayanes”	
5.3.2.	Antecedentes Organizacional y Financiero de la Hostería Los Arrayanes	57
5.3.3.	Antecedentes Técnicos del Área Operativa	57
1)	Área de Cocina	57
2)	Personal de Cocina y Servicio	58
3)	Evolución en Ventas	58
5.3.4.	Procesos Operativos	58
5.3.4.1.	Definición	59
5.3.4.2.	Procesos en el Área de Alimentos y Bebidas	59
a.	Área de Compras, Recepción y Almacenamiento de A&B	59
		60

1)	Área de Compras	62
2)	Recepción de Mercadería	
3)	Almacenamiento	64
4)	Procesos Operativos en el Área de Compras,	64
	Recepción y Almacenamiento de A&B	65
b.	Área de Producción de A&B	65
1)	Consideraciones Generales	66
2)	Línea de Producción	69
3)	Factores que intervienen en la Producción	69
4)	Proceso Operativo en el Área de Producción	70
c.	Área de Servicio	72
1)	Funciones	73
2)	Proceso de Secuencia del Servicio	73
IV.	HIPÓTESIS	73
V.	METODOLOGÍA	73
A.	LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN	73
B.	VARIABLES	74
1.	Identificación	76
2.	Definiciones	76
3.	Operacionalización	76
C.	TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	78
D.	POBLACIÓN, MUESTRA O GRUPOS DE ESTUDIO	78
E.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	78
VI.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	

1.	Análisis del Sector Hotelero-Gastronómico	78
2.	Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”	97
		98
2.1.	Comportamiento de Mercado	99
VII.	CONCLUSIONES	99
VIII.	RECOMENDACIONES	100
IX.	PROPUESTA	101
1.	INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA	102
2.	OBJETIVOS	103
	PORTADA	104
	PROLOGO	
	QUIENES SOMOS	104
	MANUAL DEL EMPLEADOR DE LA HOSTERÍA “LOS ARRAYANES”	104
	ARRAYANES”	104
	CAPÍTULO I	105
I.	PERSONAL	105
A.	INTRODUCCIÓN	106
B.	LEYES LABORALES	107
C.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	110
D.	CONTRATACIÓN	111
E.	RECLUTAMIENTO	115
F.	PARA SELECCIONAR POSTULANTES	119
G.	ENTREVISTA	120
H.	ACOSO SEXUAL	120

I.	EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	120
	CAPÍTULO II	121
II.	CAPACITACIÓN	122
A.	INTRODUCCIÓN	124
B.	EMPLEADOS NUEVOS	133
C.	ORIENTACIÓN	133
D.	CAPACITACIÓN	135
E.	PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	
F.	ADMINISTRACIÓN MÁS EFECTIVA	138
G.	PARA MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS	142
	EMPLEADOS	143
H.	EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS	147
I.	MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS	
J.	DESARROLLO DEL EMPLEADO	148
	SOMOS UN EMPLEADOR QUE OTORGA IGUALDAD DE	149
	OPORTUNIDADES	150
	MANUAL DEL EMPLEADO DE LA HOSTERÍA “LOS	151
	ARRAYANES”	152
	PROLOGO	154
	QUIENES SOMOS	157
	BIENVENIDO	157
A.	DESCRIPCIÓN DE LA “HOSTERIA LOS ARRAYANES”	158
B.	SERVICIO AL CLIENTE	159
C.	PAUTAS GENERALES DEL EMPLEADO	160

a.	Asistencia	161
b.	Uniformes	162
c.	Aspecto Personal	162
d.	Estándares de Rendimiento	163
e.	Servicio al Cliente	163
f.	Procedimientos Telefónicos	164
g.	Control de Alimentos	
h.	Limpieza y Mantenimiento de la Hostería	164
i.	Equipo	165
D.	PAUTAS PARA PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE	166
	COCINA	167
a.	Área de Compras	168
b.	Área de Recepción	169
c.	Área de Almacenamiento	169
d.	Área de Producción	170
e.	Área de Servicio	171
E.	PAUTAS PARA PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA	171
a.	Incendios	172
b.	Robos	173
c.	Fallas de Refrigeración/Congelador	175
d.	Prevención de Envenenamiento en la Cocina	178
e.	Uso Seguro de los Productos de Limpieza	
f.	Daños a los Empleados	
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

XI. ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
CUADRO N° 1: Personal Administrativo: Gerente Propietario	55
CUADRO N° 2: Personal Operativo: Recepcionista	55
CUADRO N° 3: Personal Operativo: Camarera	56
CUADRO N°4: Personal Operativo: Cocinera	56
CUADRO N° 5: Procesos Operativos en el Área de Compras, Recepción y Almacenamiento de A&B	62
CUADRO N° 6: Proceso Operativo en el Área de Producción	66
CUADRO N°7: Proceso de Secuencia del Servicio	70
CUADRO N° 8: Proceso de Selección	79
CUADRO N° 9: Capacitación Recibida	81
CUADRO N° 10: Implementación de Procesos de Capacitación	83
CUADRO N° 11: Evaluación por parte de la Empresa	85
CUADRO N° 12: Control para Empleados	87
CUADRO N° 13: Incentivos por parte de la Empresa	89
CUADRO N° 14: Discriminación en el Lugar de Trabajo	91
CUADRO N° 15: Ambiente de Trabajo	93
CUADRO N° 16: Implementación de un Modelo de Gestión	95
CUADRO N° 17: Formato de Aceptabilidad/Rechazo de Productos	178
CUADRO N° 18: Almacenamiento de Productos Perecibles	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO N°1: Proceso de Selección	79
GRÁFICO N° 2: Capacitación	81
GRÁFICO N° 3: Implementación de Procesos de Capacitación	83
GRÁFICO N° 4: Evaluación	85
GRÁFICO N° 5: Control	87
GRÁFICO N° 6: Incentivos Recibidos	89
GRÁFICO N° 7: Discriminación	91
GRÁFICO N°8: Ambiente Laboral	93
GRAFICO N° 9: Implementación de un Modelo de Gestión	95

I.

II. INTRODUCCIÓN

La Gestión de Talento Humano se deduce como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

El talento se puede considerar realmente como un potencial, lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes, que puede o no llegar a desarrollar, desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que forman parte de su desempeño. Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización; es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

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

En las empresas de Alimentos y Bebidas la Gestión del Talento Humano es de vital importancia debido a que la mayoría de los colaboradores están en

permanente contacto con los clientes. Tomando en cuenta que su principal objetivo es brindar un servicio de calidad a los consumidores. El Turismo y la Gastronomía constituyen una venta de vivencias y experiencias, por ello al contar con un personal idóneo para establecer una relación directa con el cliente, el mismo tendrá la capacidad de brindar un servicio personalizado, lo que es positivo para la empresa, ya que de seguro se habrá logrado captar un cliente más, quién sentirá la necesidad de regresar y ser parte del establecimiento en una ocasión más como también se convertirá en la mejor publicidad con que la empresa puede contar. Un cliente satisfecho se constituye en el mejor medio de difusión.

La importancia radica en la aplicación de métodos y técnicas propuestas por la Gestión de Talento Humano que va a generar un nuevo manejo del sistema de administración de personal para la Hostería Los Arrayanes, del cual se beneficiarán los propietarios del establecimiento, el personal que aquí labora e indiscutiblemente los clientes.

La Gastronomía y el Turismo se basan en una venta de vivencias y experiencias; la finalidad de la Hostería “Los Arrayanes” es brindar a sus usuarios un servicio personalizado para que disfrute plenamente de su estadía y sienta la necesidad de regresar.

El siguiente trabajo de investigación, consiste en desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la Hostería “Los Arrayanes” de la Parroquia

San Pablo, del Cantón San Miguel de Bolívar, para mejorar la calidad en el servicio del establecimiento. Ya que no solo el esfuerzo o la actividad humana es suficiente, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

Para la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano eficiente, que sea aplicable a la realidad de la Hostería; se utilizó la metodología participativa con la colaboración de los trabajadores de la Hostería.

Después del análisis realizado se reconoce que el problema de la Hostería radica en que su personal, no ha cumplido con los procesos adecuados de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, seguimiento y evaluación.

Por ello se determina que el establecimiento necesita de un Modelo de Gestión del Talento Humano, como lo hacen las demás empresas para mejorar el desempeño del personal y conseguir un servicio que sea presentado con profesionalismo, cordialidad, dedicación y entrega desechando los aspectos negativos de los empleados frente a los usuarios; proyectando una imagen formal y de agrado para el cliente.

III. OBJETIVOS

A. GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes, de la Parroquia San Pablo, del Cantón San Miguel de Bolívar.

B. ESPECÍFICOS

1. Determinar las características laborales del personal que trabaja en la Hostería Los Arrayanes.
2. Establecer procesos de competencia del Desempeño Profesional de los empleados de la Hostería Los Arrayanes.
3. Proponer la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano, dirigido al personal de la Hostería Los Arrayanes, para optimizar la calidad en el servicio.

IV. MARCO TEÓRICO

1. MODELO DE GESTIÓN

1.1. Definición

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesĭo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

1.2. Los Modelos de Gestión más utilizados

1.2.1. Introducción

Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Por lo general y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel muchísimo más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.

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

Modelo de Gestión de Harper y Lynch.- Suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen, las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

Una de las características principales de este Modelo de Gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo, ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

Modelo de Gestión de Werther y Davis.-Se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

No obstante, este Modelo de Gestión no posee con una proyección estratégica de los recursos humanos, pero es importante destacar que el papel inicial mediante el cual recibe todos aquellos fundamentos y desafíos no solo resulta ser positivo si no que también, el mismo incluye al entorno laboral como base de apoyo, para que se pueda llevar a cabo la estabilización del sistema, reflejando de esta forma a la auditoría como un efecto de continuidad en la operación correspondiente a la gestión de recursos humanos.

Modelo de Gestión de Adalberto Chiavenato.- En este caso se plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes: la admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente; en la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño; en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales; en la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio, para llevarla a cabo; y en el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

Modelo de Gestión de Beer y sus colaboradores.- En donde se abarcan todas aquellas actividades que resultan determinantes en la gestión de los recursos humanos, en cuatro campos diferentes pero que poseen las mismas denominaciones en cuanto a las políticas correspondientes.

En este modelo de gestión se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada uno de los empleados es fundamental, para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la empresa.

1.3. Administración de Restaurantes: Gestión Eficiente de Empresas Gastronómicas

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

1.3.1. Introducción

La información surge de una eficiente gestión de la organización, ya sea un pequeño emprendimiento unipersonal o una cadena de restaurantes. Hoy no es suficiente con tener un buen producto. No hay clientes cautivos, y para obtenerlos o retenerlos, debe tenerse en cuenta una serie de cuestiones que pasan desde el marketing, la calidad, el precio y el servicio, hasta la ubicación

del local. Es por ello que es necesario “gerenciar” esta actividad de manera eficiente, para lograr ser rentables y permanecer en el mercado. Estas herramientas consisten en lo siguiente:

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

1.4. Gestión Gastronómica: Guía Práctica para Innovar en Restaurantes

- 1) Todo empieza por la cabeza.-** Un proceso de innovación al interior de un restaurante de comenzar por el compromiso de sus líderes, la convicción de que éste es indispensable para el desarrollo y crecimiento del negocio y su vigencia en el tiempo.

2) Cultura de la innovación.- Es necesario crear un ambiente que no le tenga miedo al cambio, donde predomine un clima de confianza, donde se estimulen: la creatividad, el asumir nuevos retos, la integración y el compartir los conocimientos.

3) Crear un equipo de trabajo.- Un punto clave en el proceso es identificar a aquellas personas inquietas de la organización que están en continúa disposición de escuchar, mejorar su rendimiento y el del restaurante.

Dicho equipo debe, en lo posible, estar conformado por trabajadores de las distintas áreas como cocina, servicio, limpieza, entre otros, con el fin de contar con una mirada global del negocio.

4) Identificar fortalezas y debilidades.- Con un equipo multidisciplinario, es hora de empezar a definir la eficiencia de los procesos y sus fallas. Aquí es donde se comienzan a visualizar los elementos innovadores que requiere el establecimiento. Este trabajo debe hacerse de manera periódica, pues se entiende que la innovación es un proceso constante y dinámico.

5) No deje de lado la opinión de sus clientes.- Los clientes son los que al final de la cadena deciden si un negocio continúa en el mercado o no. Ellos tienen muchas cosas que decir sobre el servicio, la comida, el concepto, sobre la experiencia gastronómica que se vive en el restaurante.

- 6) Analice el desempeño de su competencia.-** Aprender de otras empresas no tiene nada de malo. Observe y evalúe qué cosas hace mejor la competencia, cómo y por qué las hace.
- 7) Adapte ideas del mundo.-** Una de las estrategias es estudiar las últimas tendencias en innovación, las ideas originales, únicas son muy poco comunes, que todo es simplemente una evolución de la cadena, y que innovar consiste en adoptar y adaptar, darle un valor agregado.
- 8) Hora de poner en orden a las ideas.-** El equipo de trabajo debe decidir por dónde comenzar a darle forma al proceso de innovación; por lo tanto, tendrá que priorizar las ideas de acuerdo con las necesidades del negocio, el tiempo que se le va a dedicar y los recursos económicos disponibles. Paso siguiente: definir un plan de acción y los indicadores que permitan observar y evaluar los avances de las metas establecidas. Si se omite, corre el riesgo de darle largas y no llegar a ningún lugar.

2. TALENTO HUMANO

2.1. Definiciones

“La definición de talento humano se deduce como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.”

El talento se puede considerar realmente como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes, que puede o no llegar a desarrollar, desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización. Es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

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

2.2. Talento Humano. Un Gasto o una Inversión a Largo Plazo

El ser humano es el elemento auténticamente productivo con el que cuenta la empresa, es el recurso que motoriza, direcciona, ejecuta y controla todas las actividades productivas de la empresa; por qué a veces cuesta tanto pensar en su desarrollo profesional o integral, verlo como una inversión, para mantener el crecimiento productivo de la empresa en los niveles deseados.

Quizás muchas veces ha obtenido respuestas justificadas o por el contrario se le han presentado dudas con respecto a los resultados positivos, que podría traer el desarrollo profesional e integral del empleado en su empresa, enfocándolo mejor como una inversión en la compra de insumos novedosos, maquinarias o tecnología innovadora que harán a la empresa más rentable y productiva.

2.3. Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas son, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal.

Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica. ¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano.

No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

2.4. Influencia de las Suposiciones Básicas Propias acerca del Personal

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal esta influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evita si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios, para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

2.5. Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, pues no se puede valorar la problemática de la selección de personal fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona.

2.5.1. Cuesta (2005)

Agrega, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia, el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos, mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

2.5.2. Fleitas (2002)

Así lo plantea Fleitas, cuando explica que Los modelos de Gestión de Recursos Humanos y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño de ingeniería, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

2.5.3. Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)

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

2.5.4. Modelo de HoshinKanri

El HoshinKanri es un sistema que parte de las políticas de la empresa, lo enfoca hacia el cambio en áreas críticas. Mediante planeación e implementación logra productividad y competitividad en todos los estamentos de la empresa ya que todo el personal, sin excepción, participa.

2.5.4.1. Estructura

a. Definición

Es un enfoque gerencial de “Administración por políticas”, que busca mediante un proceso participativo, establecer, implementar y posteriormente auto controlar los objetivos fundamentales de la organización originados desde la alta gerencia, al igual que garantiza los medios correspondientes y los recursos necesarios que

aseguran que dichos objetivos serán alcanzados en todos los otros niveles de la organización.

b. Características

El sistema fija a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego implantarlas a toda la organización para que cada departamento defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos.

En este contexto, política significa unos objetivos y unos medios para lograrlos. La implementación o despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos. Alinea la organización con cambios del ambiente externo. Traduce los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse movilizand o a toda la organización.

Este es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar el planeamiento y el control de la gestión, alrededor de las cuestiones críticas del mismo. Algunas de sus características principales son:

- Soportar un sistema de planeamiento capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito. Integrar la calidad en la gestión empresarial.
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.
- Comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía.

En el HoshinKanri existe una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

En síntesis, es un método que conjuga toda la energía organizacional para dar efectivamente las respuestas necesarias que permitan atender las necesidades presentes y las futuras de la empresa, utilizando toda la potencialidad humana.

3. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

3.1. Definición

Es un tipo de labor empresarial, que contribuye a que los seres humanos que integran una institución logren sus objetivos, y los de la empresa. Están integradas por personas. Las personas son la que llevan a cabo los logros, y fracasos del negocio. Por eso se dice que constituyen el recurso más preciado de la empresa.

Una empresa por sí sola no puede mantenerse trabajando durante mucho tiempo, ya que necesita del esfuerzo integrado entre personas y maquinaria. Es un trabajo en equipo y un esfuerzo de todos. Una correcta administración de los recursos humanos influye directamente en la satisfacción y bienestar de sus integrantes. El desafío de los administradores de personal o recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

3.2. Características de la Administración de Personal

- Selecciona y recluta a los empleados.
- Mantiene al personal mostrándoles diversos paquetes, para incentivarlos a aceptar el puesto, cuando son elegidos.
- Que cada uno cumpla con las leyes laborales de la empresa y del estado.

- Realiza nóminas.
- La comunicación es uno de los puntos más importantes, ya que interactúan con los empleados para mantenerlos en un buen clima laboral.
- También se realiza evaluación de desempeño el cual lo hacen anualmente, es para detectar la necesidad de capacidad del personal.
- Premia a sus empleados para motivarlos a desarrollar un buen trabajo, para satisfacción de la empresa y de sí mismo.
- Evaluación de competencia.

3.3. Procesos de la Administración de Personal

Existen varios procesos de la administración de personal los cuales se detallan a continuación:

3.3.1. Reclutamiento

3.3.1.1. Definiciones

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para que se dé un reclutamiento de personal es necesario primero establecer una planeación del personal, que a su vez se convierte en el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. Esta planeación puede estar basada en cinco pasos importantes que son los siguientes:

- 1) Planificar y pronosticar el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante, esto es hacer un análisis del puesto, cuáles van a ser las funciones y obligaciones del empleado, cual va a ser su aporte a la empresa, como medir su rendimiento, a que dependencia específica va a pertenecer y si no hay duplicidad de funciones.

- 2) Formar una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando a candidatos del interior y del exterior.- Al tener una empresa ya formada se contará con personal que pueda poseer las características necesarias para desempeñar la función que el nuevo puesto requiere, por lo que se puede seleccionar desde el personal ya existente, sea esta por observación directa de su desempeño y cualidades.

- 3) Pedir a los solicitantes que llenen una forma de solicitud, y en algunos casos de ser posible tener una entrevista inicial de selección.- la solicitud es necesario que se lo haga en base a un modelo establecido por la empresa, para facilitar la consecución de datos en una manera estándar mediante la cual se puede tener un banco de datos ágil, oportuno en caso de ser

necesario, esta solicitud puede ser diseñada por la empresa, llenada por los candidatos sin importar el direccionamiento de puesto al que se aspire.

El tener una entrevista previa es en ciertos casos importantes para tener una idea inicial de los candidatos que pudiesen responder a las necesidades de la empresa.

- 4) Uso de distintas técnicas de selección.- la selección de los candidatos más idóneos se lo hará mediante pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos y psicológicos. Aplicadas estas técnicas de selección se identificará a los candidatos más viables para el trabajo. Así también de acuerdo a tipo de trabajo requerido será necesario un mecanismo mediante el cual se conozca cuáles son las destrezas y habilidades que el candidato posee.

- 5) Enviar a uno o varios candidatos viables, para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.- En vista de que algunos candidatos pueden estar en igualdad de condiciones, para ocupar una vacante, lo que puede definir quién se queda en la empresa es la entrevista personal con el supervisor o jefe del área de trabajo, pues son quienes estarán en permanente contacto y del buen desempeño del uno dependerá el éxito del otro, entonces la entrevista personal con este es lo que definiría la selección del aspirante.

3.3.2. Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar, se consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

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

a. Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos, para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

b. Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad, para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada.

3.3.3. Inducción

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción debe contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

b. Inducción General

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante, para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa. En esta etapa, se debe presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.

- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestidores, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

c. Inducción Específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones,

herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.

- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.

c. Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de

reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros). Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

3.3.4. Capacitación

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el

desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas, contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato, que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales, que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

3.3.4.1. Beneficios

1) Beneficios de la capacitación a las organizaciones:

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

3.3.4.2. Plan de Capacitación

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

- Inducción.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Cursos internos.
- Seminarios y talleres.
- Cursos de actualización.

En fin capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, los mismos que se puede sintetizar como siguen:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los trabajadores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una empresa.
- Reducción de costos.

- Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

3.3.4.3. Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución. Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones. Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

3.3.5. Evaluación y Seguimiento

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisión, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

3.3.6. Control

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario

de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar a la empresa, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal pre-elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia diaria.

Los instrumentos técnicos de registro y control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

- La Ficha Personal
- Ficha Social
- Tarjeta de Control Diario de Asistencia.
- Parte Diario de Asistencia.
- Papeletas de Autorización de Salidas.
- Tarjetas de Control de Récord laboral.
- Rol Vacacional
- Rol de Cambio de Vigilancia
- Cuadro de Asignación de Personal

Los Instrumentos técnicos citados, sirven para controlar, registrar y manejar las ocurrencias laborales de los colaboradores, sean estos funcionarios, ejecutivos, administrativos, técnicos, auxiliares y obreros. La finalidad de esta técnica, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a:

- Promoción o Ascensos
- Conceder Becas
- Otorgar Derechos
- Compensación por Tiempo de Servicios
- Movimientos de Rotación, o Reubicación

3.3.6.1. Áreas De Control

El control, actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

Control de Producción. La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

Control de Calidad. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

Control de Inventarios. Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en el almacén.

Control de Compras. Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y re-orden.
- Comprobación de precios.

Control de Mercadotecnia. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercadeo se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

Control de Ventas. Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales; para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de Finanzas. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Control de Recursos Humanos. Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

3.4. El Puesto de Trabajo

3.4.1. Definiciones

Es la unidad básica de organización en donde se ejerce la actividad de la empresa. En el alcance y contenido influyen cuatro variables:

- 1) El grado de especialización en las tareas consecuencia del alcance en la división del trabajo y en este sentido se puede hablar de puesto de trabajo muy especializado (cuando se hacen pocas cosas pero muchas veces), poco especializado (cuando se hacen muchas cosas pero poco repetitivas).
- 2) El grado de formalización del puesto. Son puestos muy formalizados aquellos que vienen definidas el cómo hacer las cosas, dando escaso margen al hacerlo de forma distinta. Los puestos poco formalizados deja más libertad de acción en el cómo efectuar el trabajo.
- 3) El grado de preparación requerido para ejercer el puesto, que hace referencia a los conocimientos y experiencias que son necesarios para desarrollar el trabajo.
- 4) Y por la posición que ocupa en la escala jerárquica (puestos altos, medios, bajos), que incide en el grado de iniciativa, amplitud de responsabilidad y capacidad de decisión que se tiene al desarrollar el trabajo.

3.5. Las Bonificaciones e Incentivos

El asunto de los incentivos salariales ha sido siempre objeto de controversia para trabajadores, sindicatos y empresa. Las industrias que han asegurado un salario adecuado a la vida, y luego aplican incentivos de remuneración que se pueden calcular fácilmente para un esfuerzo extra o prolongado.

En realidad, donde se ha realizado una implantación afortunada de un plan de esta naturaleza se ocasionaría una considerable inquietud en la fuerza laboral si se tratara de retirar el plan. Por otra parte, en industrias o negocios donde el trabajador tiene que trabajar a un ritmo acelerado, como el de un plan de incentivos, para solventar sus necesidades vitales, difícilmente se puede esperar que acepten sin disgusto la adopción de una forma de pago con incentivos en salario. Los sistemas de incentivos que sean eficaces deben reunir las siguientes condiciones:

Deben ser justos:

- Deben establecerse con la única intención de estimular a los trabajadores, pero sin forzarlos a realizar esfuerzos excesivos ni exponerlos a un accidente.
- Deben proporcionar a los trabajadores remuneraciones proporcionales con su capacidad de trabajo y su esfuerzo, sin que pueda nunca resultar que un

trabajador incapacitado obtenga mayores ingresos que otro normal trabajando su jornada de trabajo.

Deben ser sencillos y claros:

- Su establecimiento y funcionamiento debe ser económico.

Deben ser eficientes:

- Debe estar bien calculado el tiempo tipo.
- Debe ser bien conocido el tiempo estándar por todos los trabajadores antes de comenzar los trabajos.
- Deben calcularse rápidamente los rendimientos de cada empleado.

3.6. Desempeño Profesional

Se puede definir como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, así poder mejorar su rendimiento futuro.

Es un conjunto de acciones cotidianas que realizan los clientes internos de la empresa donde ellos saben cuáles son sus obligaciones para con la organización. Este se mide de acuerdo a una evaluación de desempeño y desarrollo profesional, la cual se puede realizar en un determinado tiempo.

3.6.1. Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de una persona en su puesto de trabajo.

3.6.1.1. Pasos:

- 1) Descripción de las áreas de trabajo
- 2) La medida de las valoraciones
- 3) El desarrollo

Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores puede hacer, para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores, para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

“Lo que se persigue a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización”.

3.7. Reclutar y Seleccionar el mejor Talento para Restaurantes

En el sector de Alimentos y Bebidas, no existe una cultura de reclutamiento y selección suficientemente fundamentada en un sistema técnico- profesional riguroso, para evaluar e identificar el personal idóneo que permita a los Restaurantes desarrollar un Talento Humano con potencial para ofrecer un excelente servicio y sobre todo, en el área de atención al público; tales como, mesoneros, bartenders y Gerentes.

A diferencia de otras culturas en este sector, no se ha entendido aún que el proceso de reclutamiento y selección es el disparador de una buena cadena de producción, de lo que puede significar el logro de la calidad en el servicio que se ofrece al comensal, pues al identificar el Talento Humano con las competencias, experiencia y conocimientos deseados de acuerdo al perfil que requiere, tiene un 60% asegurado que el talento encontrado va a funcionar bien, se identificará con la organización en el largo plazo. Pues, el otro 40% corresponde a la actuación y el compromiso del dueño de empresa para con el empleado, al cumplir con su parte en lo ofrecido en la contratación y brindarle un ambiente organizacional idóneo.

Muchas variables pueden influir en la relación laboral para que ésta resulte positiva o muy por el contrario, termine afectando de forma negativa la productividad y el ambiente organizacional de la empresa; sin embargo, es su deber como líderes, comenzar con buen pie, con una excelente selección de

personal y no dejar al azar la selección de talentos del negocio, en los que pondrá en sus manos la visión de lo que quiere hacer llegar al comensal, pues ese Talento Humano es el que se enfrentará a la clientela, que puede ser en ocasiones exigente y en otras no tanto, pero que en definitiva, lo único que busca es pasar un rato agradable en el poco tiempo que estará en el local.

Quizás el sector A&B desconoce los resultados positivos en los que puede verse beneficiado al implementar un adecuado proceso de selección de personal, tratando luego de adosar los problemas generados a otros factores, que en definitiva pudieran estar en una verdadera causa: una mala o inadecuada selección del Talento Humano, y que al ingresar en la empresa, no se detecte a consciencia.

El Talento Humano es muy complejo, y justamente por esa misma razón,” la evaluación psicológica de una persona, la evaluación técnica-profesional y/o la evaluación de la experiencia y conocimientos adquiridos en una persona; son las variables que en definitiva se debe tomar en cuenta y valorar para colocar en sus manos el negocio”, en tal sentido, se debe ser responsables y comprometidos con la excelencia en el servicio que desea lograr cada día comenzando por identificar el personal idóneo, capaz y/o preparado en el oficio para enfrentar a la distinguida clientela.

4. PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS

4.1. Generalidades

San Pablo de Atenas fue creada por el notable patricio Señor Juan Pío de Mora y poco tiempo después fue elevado a la categoría de parroquia civil. El terreno necesario para la Iglesia, calles y plaza fue generosamente cedido por el Señor Juan de Rivera. Cuenta con una bonita iglesia, plaza, que sirve de mercado los domingos, y adecuados locales escolares del Fisco. En su territorio estableció el general Juan José Flores, magníficos molinos, los primeros de su clase en el país, y que fueron transportados más tarde al Machangara, cerca de Quito. Su fiesta patronal es una de las más afamadas de la provincia y concurren turistas y comerciantes de diferentes y lejanos lugares de la Patria.

4.2. Información

Fecha de Fundación.-Fue fundada en el año 1.874 por el notable Señor Juan Pío de Mora y poco tiempo después fue elevado a la categoría de parroquia civil.

Ubicación.- Se encuentra localizado en la cuenca del río de la Chima y hoy es una próspera parroquia.

Producción.- Los Terrenos laborables de la parroquia se encuentran en dos zonas una fría que produce toda clase de cereales y otra cálida, que produce caña de azúcar, café, naranja, banano, entre otros.

4.3. Atractivos

Los atractivos que conforman la parroquia son: Los Molinos de la Chima, Bosque los Arrayanes, Bosque las Palmas, claro y la belleza del pueblo.

Los Molinos de la Chima: Lugar ubicado cerca de la parroquia San Pablo de Atenas tiene una importancia histórica, pues en los inicios de las guerras de la independencia se encontraron las Huestes Libertarias que avanzaban de Guayaquil a Quito con los realistas que pretendían detener el avance del pueblo alzado en armas, librándose una batalla que dio inicio al proceso independentista.

Bosque Nativo San José de las Palmas: Gracias al Desarrollo Forestal Campesino PHD / DFC han logrado desarrollar pequeños proyectos pilotos, de los cuales se han beneficiado las familias con el apoyo técnico y asesoramiento en cultivos menores de hortalizas, legumbres, entre otros; en los alrededores del bosque se puede observar plantas medicinales mediante todo el proceso de extracción, selección, secado y enfundado que las expenden a los turistas, tal es el caso del Té de la Vida, elaborado con más de 15 plantas medicinales.

Bosque los Arrayanes: Es un bosque húmedo, de este tipo de bosque existen dos en el país uno en la provincia del Carchi y el otro en Bolívar en el cantón San Miguel de Bolívar en este lugar también se puede observar algunos de los

vestigios del famoso camino del rey. El bosque encierra una milenaria e inmensa variedad de paisajes, color y belleza, recursos que el turista podrá admirar, es utilizado por los estudiantes de las escuelas y colegios del sector así como de otros cantones para paseos cortos de esparcimiento e investigación.

Actividades Turísticas.- Entre las actividades que el turista puede realizar dentro del Bosque, tiene: Acampar, caminatas por los senderos, almorzar al aire libre, fotografía del paisaje, observación de flora y fauna, entre otros.

4.4. Comidas Típicas

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

Las tortillas: Son infaltables las tortillas de maíz y queso con achiote, con su distintiva forma redonda con una taza de café pasado.

El dulce de zambo: Cuando los zambos están maduros, se separa la pulpa de las semillas y la cuece con panela y canela. Así consigue una mermelada exquisita, la cual constituye uno de los manjares apetecidos del Carnaval.

5. CLASIFICACIÓN DE LA HOSTELERÍA

Los hoteles y hosterías están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort, posicionamiento, el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las siguientes categorías:

- Estrellas (de 1 a 5,)
- Letras (de E a A)
- Clases (de la cuarta a la primera)
- Diamantes y "WorldTourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría, y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su gestión se basa en el control de costes de producción, y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.

5.1. Hostería

De acuerdo al Ministerio de Turismo se denomina Hostería al establecimiento que ofrece servicios tanto de hospedaje, alimentación, lugares de recreación, aéreas verdes y que se encuentren fuera del perímetro urbano lejos del ruido de la ciudad, para que los viajeros o turistas, puedan descansar y tengan todos los servicios por ella requeridos.

5.2. Hostería Los Arrayanes

5.2.1. Descripción

La Hostería Los Arrayanes se encuentra ubicada en la parroquia San Pablo de Atenas, cantón San Miguel – Provincia de Bolívar, punto de enlace entre la sierra y la costa. Entre sus principales atractivos turísticos se destaca el Bosque de los Arrayanes, un bosque húmedo, de este tipo existen dos en el país uno en la provincia del Carchi y el otro en San Pablo de Atenas, también se puede observar algunos de los vestigios del famoso camino del rey; incentivando así al Turismo Ecológico, la exuberante vegetación y su inigualable gastronomía que rescata los platos típicos zonales.

Es un establecimiento nuevo e innovador, orientado exclusivamente al segmento vacacional de turismo tanto nacional como extranjero, con un concepto totalmente diferente tratando de rescatar las costumbres y tradiciones de su pueblo, una tierra de ensueño llena de verdor, donde sus visitantes sientan paz y tranquilidad disfrutando del encanto y pureza de la naturaleza.

Su principal objetivo es brindar un servicio de excelencia, un lugar de descanso, recreación, preocupándose de los más mínimos detalles, que sumados a la atención personalizada hacen de su estadía una experiencia inolvidable.

Entre las actividades que el turista puede realizar tiene: Acampar, caminatas por los senderos, almorzar al aire libre, fotografía del paisaje, observación de flora y fauna, entre otros.

La Hostería Los Arrayanes está administrada por su gerente propietario el Dr. Hugo Pinos. Cuenta con servicio alojamiento permanente y un servicio de restaurante que atiende todos los días del año. Por ser una empresa que recién se está estableciendo en el mercado cuenta con 4 colaboradores los mismos que desempeñan funciones respectivamente asignadas.

5.2.2. Misión

Nuestra misión es ofrecer a todos los turistas un servicio de excelencia donde prime la cortesía y el buen trato basado en la atención personalizada satisfaciendo las necesidades del cliente; en un ambiente cálido y familiar para compartir lo hermoso del contacto con la naturaleza.

5.2.3. Visión

Llegar ha convertirnos en una empresa con sólido prestigio a nivel nacional, involucrando a la biodiversidad de la Provincia de Bolívar con sus riquezas naturales, fomentando el desarrollo eco-turístico dentro de un marco de cordialidad, tradición y hospitalidad.

5.2.4. Políticas

Los estándares establecidos por la Hostería “Los Arrayanes” que ha continuación se dan a conocer deben ser siempre respetados y el único que podrá cambiarlos será la persona más importante de esta: EL CLIENTE.

- Estar pendientes de todas las necesidades de los clientes, saludarlos amigablemente (siempre con respeto).
- Será su trabajo hacer técnica de sugestión para lograr la mayor venta posible, siempre y cuando no se incomode al cliente.
- NO negociar con la limpieza, la organización y la disciplina del área de trabajo, pues estas características son parte fundamental del perfil del colaborador.
- Dirigirse con honestidad y respeto hacia compañeros y superiores.
- Trabajar en equipo como parte fundamental del desarrollo personal y de la empresa con el compromiso de llevar a cabo todos los puntos anteriores.
- Los horarios serán de 8 horas diarias con 30 minutos para el lunch, con horarios rotativos.

5.2.5. Servicios que brinda la Hostería Los Arrayanes

De acuerdo al medio en que se encuentra la Hostería “Los Arrayanes” brinda los siguientes servicios:

- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas
- Visitas guiadas
- Parqueadero
- Internet, entre otros.

5.3. Estudio Situacional de la Hostería Los Arrayanes

La Hostería Los Arrayanes está establecida en la Parroquia San Pablo de Atenas, cantón San Miguel de Bolívar es un negocio familiar donde prima el respeto, la confianza y el alto espíritu de calidad en el servicio, sus dueños están abiertos al cambio y están dispuestos a colaborar para ver un cambio efectivo y muy necesario en el establecimiento.

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

5.3.1. Talento Humano de la Hostería “Los Arrayanes”

La Hostería Los Arrayanes cuenta con un área administrativa y un área operativa, las mismas que se encargan de la administración de la empresa, mantenimiento, atención al cliente, entre otras. Su detalle a continuación:

Personal Administrativo

Cuadro N° 1.

Puesto: <u>Gerente Propietario</u>	Descripción
Nombre	Dr. Hugo Pinos
Tiempo de Trabajo	Desde la inauguración del establecimiento (1 año)
Título Profesional	Universitario (Doctor en Pedagogía)
Funciones	Se encarga de la organización, control, servicio. Supervisión de personal, habitaciones, cocina, recepción. Llevar las cuentas económicas entre ellos ingresos y gastos.

Fuente: Hostería Los Arrayanes.

Elaborado por: Jojana Mora C.

Personal Operativo

Cuadro N° 2.

Puesto: <u>Recepcionista</u>	Descripción
Nombre	Srta. Mayra Coloma
Tiempo de Trabajo	Desde la inauguración del establecimiento (1 año)
Título Profesional	Bachiller en Ciencias Sociales
Funciones	Se encarga de receptor turistas. Designar habitaciones. Promocionar e informar los servicios que presta la Hostería. Facturar.

Fuente: Hostería Los Arrayanes.

Elaborado por: Jojana Mora C.

Cuadro N° 3.

Puesto: <u>Camarera</u>	Descripción
Nombre	Sra. Rosa Gaibor
Tiempo de Trabajo	6 meses
Título Profesional	Primaria

Funciones	Se encarga de limpiar y ordenar las habitaciones Limpieza y desinfección de baños y pisos. Limpieza de restaurante y recepción.
-----------	---

Fuente: Hostería Los Arrayanes.

Elaborado por: Jojana Mora C.

Cuadro N° 4.

Puesto: <u>Cocinera</u>	Descripción
Nombre	Tlga. Margarita Ponce
Tiempo de Trabajo	Desde la inauguración del establecimiento (1 año)
Título Profesional	Universitario (tecnología en Agronomía)
Funciones	Planificación, organización, dirección y control del restaurante. Controlar y mantener la higiene del local. Preparación y presentación de los platos.

Fuente: Hostería Los Arrayanes.

Elaborado por: Jojana Mora C.

5.3.2. Antecedentes Organizacional y Financiero de la Hostería Los Arrayanes

La Hostería “Los Arrayanes”, no tiene un organigrama de funciones para designar: jerarquías, obligaciones y derechos dentro del establecimiento. La falta de determinación de funciones da como resultado que los procesos se realicen sin control, agravándose esta situación por no tener una persona designada. La contabilidad de la Hostería Los Arrayanes está a cargo de una persona independiente a la empresa la cual realiza todos los movimientos contables de la misma. La parte contable y financiera de la empresa son desconocidos para mi persona, ya que los propietarios, prefieren tener en confidencialidad sus ganancias.

5.3.3. Antecedentes Técnicos del Área Operaria

1) Área de Cocina.- Esta área debido al espacio físico no cuenta con equipos de cocina sofisticados, pero se ha acondicionado de una manera en la que tranquilamente se puede desenvolver el personal encontrando los utensilios y materiales indispensables para poder desarrollar sus actividades.

2) Personal de Cocina y Servicio.- El personal que labora en la hostería no viste la indumentaria adecuada lo cual puede ocasionar accidentes, contaminación y perjudica especialmente a la imagen del establecimiento ocasionando que la misma no tenga reconocimiento.

El personal cuenta con conocimientos empíricos de cocina. Tiene muchas falencias en higiene personal y de alimentos, sanitación, procesos de cocción, etc. Estos procesos no son aplicados de manera adecuada y carecen de supervisión.

3) Evolución en Ventas.- Es reflejado todo el año en especial los fines de semana que es cuando hay mayor desplazamiento de turistas, complementario a esto en fiestas populares, religiosas, feriados cortos y largos considerando que la principal fiesta de los bolivarenses es el carnaval reconocido como uno de los mejores a nivel nacional e internacional.

5.3.4. Procesos Operativos

5.3.4.1. Definición

Un proceso es una secuencia repetitiva de actividades que se lleva a cabo en una empresa en este caso un restaurante para hacer llegar al cliente la oferta de productos gastronómicos. Y todo ello, mediante el uso optimizado de una serie de recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

5.3.4.2. Procesos en el Área de Alimentos y Bebidas

Definición.-Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Aquellos procesos que representan la fuente de ingresos para la supervivencia del restaurante. Cuya división para un mejor entendimiento es la siguiente:

- Área de Compras, Recepción y Almacenamiento de A&B
- Área de Producción
- Área de Servicio

a. Área de Compras, Recepción y Almacenamiento de A&B

1) Área de Compras

Está destinada para desenvolverse en el manejo de proveedores, que estos solventen las necesidades del restaurante tanto para la producción de alimentos como para insumos que el mismo requiera los que pueden ser: de mantenimiento, papelería, menaje de servicio, etc. Se debe establecer una ficha de compra por cada producto, cuyos objetivos son:

- Ayudar al encargado de compras
- Establecer una calidad estándar
- Mejorar el control de la materia prima
- Conseguir una calidad constante en la materia prima

2) Recepción de Mercadería

Todas las materias primas destinadas a la preparación deben ser inspeccionadas por el responsable de insumos y el jefe de cocina, con la presencia del encargado o gerente de local, cuando sea necesario, a fin de evaluar la calidad y estado de conservación de los alimentos. Se deberá verificar la fecha de vencimiento de todos los productos (ver anexo1).

3) Almacenamiento

Durante este proceso se deben mantener las condiciones necesarias para la conservación y mantenimiento dependiendo de las diferentes características de los productos.

El almacenamiento apropiado de alimentos reduce las posibilidades de contaminación y crecimiento de microorganismos, estos son tan pequeños que no pueden verse. Se encuentran en todas partes – en el aire, en el suelo y en el agua – y pueden ser transmitidos a los alimentos por los animales, los roedores, o los seres humanos.

Los Microorganismos crecen más rápidamente a temperaturas de entre 41° F y 135°F. Este rango se denomina zona de temperatura peligrosa. Los alimentos deberían manipularse de tal modo que la cantidad de tiempo durante el cual se encuentran dentro de la zona de temperatura peligrosa se mantenga al mínimo (ver anexo2).

Consideraciones Generales:

- Conservar el orden interno teniendo en cuenta la siguientes distribución:
 - a) Estantes superiores: alimentos cocidos.
 - b) Estantes intermedios: alimentos pre-elaborados.

c) Estantes inferiores: alimentos crudos.

- Mantener los alimentos cubiertos con film.
- No acondicionar los alimentos en recipientes de material reciclado ya que el mismo puede ceder sustancias tóxicas a los alimentos.
- Todos los productos perecederos necesitan refrigeración.
- Se realizará un control diario de las fechas de vencimiento de los productos de manera de verificar el cumplimiento de la regla FIFO (Primero en entrar, primero en salir).
- En caso de conservar una preparación alimenticia por más de 48hs. cubrir con film e identificarlo con fecha de elaboración.

4) Procesos Operativos en el Área de Compras, Recepción y Almacenamiento de A&B

Cuadro N° 5.

Áreas de Análisis	Estándares de Medición	Proceso	Encargado	Cumplimiento
Área de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de compra • Especificaciones de compra • Selección de proveedores • Solicitud de compra • Adquisiciones 	<p>X Precio Calidad Peso</p> <p>X X Condiciones de entrega Condiciones de pago</p>	Jefe de compras	Se realiza compras diarias por lo tanto no cumple con ninguno de los lineamientos.
Área de Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mercadería 	<p>Inspección Verificación Control visual y organoléptico</p>	Encargado de recepción	Se realiza de una manera rápida e incorrecta sin aplicar ninguno de los procesos mencionados.
Área de Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento en Seco 	<p>Lugar seco, fresco y con ventilación Inspección visual de envases Utilización de métodos de almacenamiento (FIFO)</p>	Bodeguero	Al momento de almacenar los alimentos no se toma en cuenta ninguna de las directrices que se deben aplicar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento en Refrigeración 	<p>Etiquetado Cámaras de refrigeración:</p> <p>Zona de alto riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos elaborados • Alimentos sin cocinar • Aves y caza <p>Zona de bajo riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verduras y frutas 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento en Congelación 	<p>Etiquetado Temperatura de Congelación -18°C Envases con cierre hermético Etiquetado</p>		

Fuente: Información recopilada en la hostería Los Arrayanes.

Elaborado por: Jojana Mora C.

b. Área de Producción de A&B

Corresponde a una serie de procesos con sus correspondientes etapas entre los que se encuentran; el abastecimiento (la compra y el almacenamiento) la producción propiamente (el procesamiento) y la distribución de los alimentos elaborados. En esta área se destacan una serie de procedimientos para convertir los alimentos adquiridos, en preparaciones para integrar los menús que se servirán en las distintas comidas a los usuarios, clientes y huéspedes.

1) Consideraciones Generales

- El preparar los alimentos tan cerca como sea posible del momento del servicio es una norma universal que asegura una excelente calidad (sanitaria, nutricional y sensorial).
- En lo posible evitar las preparaciones previas. En el caso que sea inevitable, almacenar protegidas en cámara de frío (5° C). El almacenamiento adecuado luego de su cocción las protegerá de contaminación y atenúa el crecimiento de microorganismos.
- Los peligros más importantes asociados a la cocción (preparaciones calientes y cocidas frías) están relacionados a la supervivencia de patógenos, debido a una cocción inadecuada. Si la cocción es realizada a temperaturas correctas ésta podrá destruir casi todos los microorganismos.

- Si después de la cocción, el alimento permanece a temperatura ambiente, manipulado sin cumplir las normas de higiene, se producirá su recontaminación bacteriana.
- Con respecto a las preparaciones frías el peligro está asociado al desarrollo de bacterias por la exposición a temperatura ambiente.

2) Línea de producción

Corresponde a los procesos realizados en el área de producción y su organización que fundamentalmente tienden a evitar la contaminación cruzada, seguir el orden lógico de la producción, las diferentes etapas de la técnica culinaria así como las etapas de aseo, desinfección y esterilización según corresponda.

3) Factores que intervienen en la Producción

- Productos de calidad conocida.
- Conocimientos de la composición de los alimentos y factores que los afectan.
- Uso de procedimientos científicos de cocción.

Un requisito básico de calidad es la ausencia de contaminantes, adulterantes, toxinas y otras sustancias que puedan hacer nocivo el alimento para la salud, o niveles inocuos o aceptables.

4) Proceso Operativo en el Área de Producción

Cuadro N° 6.

Áreas de Análisis	Estándares de Medición	Proceso	Encargado	Cumplimiento
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> Planear la producción Higiene del Manipulador de Alimentos 	Encargar tareas <ul style="list-style-type: none"> No llevar puesto relojes ni anillos Lavado de manos con agua caliente y jabón Secado de manos con papel de un solo uso Desinfectado de manos con aplicador. Las manos no deben entrar en contacto con los alimentos listos para ser consumidos. El lavado/desinfectado de manos se hará antes, después y cada vez que se cambie de actividad. 	Cocinero	No se realiza
	Limpieza de mesas/ tablas/cuchillos Realización de mise en place	Al inicio y cambio de actividad: <ul style="list-style-type: none"> Quitar suciedad con papel Rociar con desinfectante y dejar actuar Secar con papel Al finalizar la jornada: <ul style="list-style-type: none"> Limpiar con agua caliente y jabón Aclarar con agua Rociar con desinfectante Poner todo a punto		Si se cumple Si se cumple No se cumple No se cumple Si se cumple Se cumple con irregularidades Si se cumple Si se cumple Si se cumple No se cumple No se cumple No se cumple

	<p>Contaminación cruzada</p> <p>Métodos de cocción (Dependiendo la preparación)</p> <p>Montaje del plato</p>	<p>Evitar cruces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vegetales/alimentos crudos/envases y alimentos elaborados listos para el consumo. • No ubicar envases sobre mesa donde se manipula alimentos. • No cortar alimentos crudos donde se manipulan los cocidos <p>Cocción por Calor Seco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asar en el horno • Asar a la parrilla/plancha • Gratinar <ul style="list-style-type: none"> • Saltear/sofreír • Fritura en abundante aceite <p>Cocción por Calor Húmedo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hervir/sancochar • Blanquear • Escalfar/pochar • Vapor <p>Otros métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baño maría • Cocción a presión • Horno microondas <p>Componentes del Plato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteína: 50% • Guarnición de Almidón:20% • Guarnición de Verduras:20% 	<p>Cocinero</p>	<p>Se cumple con muchas irregularidades</p> <p>Se cumple con irregularidades</p> <p>No se cumple</p> <p>No se cumple</p> <p>Si se realiza Si se realiza Desconocimiento por parte del personal</p> <p>Si se realiza Si se realiza</p> <p>Si se realiza No hay conocimiento del método No hay conocimiento del método Si se realiza</p> <p>Se utiliza de vez en cuando Si se realiza No se utiliza</p> <p>No se cumple con los estándares establecidos por desconocimiento en el área.</p>
--	--	--	-----------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Salsa:5% • Decoración:5% Equilibrio: • Alimentos: atractivos, nutritivos y combinables. • Colores: brillantes y naturales. • Métodos de Cocción. • Utilización de formas geométricas: corte, decoración. • Texturas: suavidad, crocante, humedad. • Sabores y Especies • Altura: lo ideal 50 % del diámetro del plato. 		
--	--	---	--	--

Fuente: Información recopilada en la hostería Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

c. Área de Servicio

Básicamente es el restaurante donde el personal que labora aquí está encargado de recibir al cliente, de manera amable, acompañándolos a la mesa, y a su vez del servicio del restaurante. Este debe tener habilidades en relaciones públicas.

1) Funciones:

- Es el único responsable que debe dar servicio a la mesa.
- Está obligado a prestar un servicio amable, eficiente y cortés con un alto grado de profesionalismo y compañerismo.
- Mantiene los preceptos en limpieza del área e instrumentos de trabajo.
- Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes.
- Dar al cliente información de interés general cuando se requiera.
- Recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa.
- Toma la orden del cliente.
- Conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación.
- Despedir con amabilidad a los clientes.
- Mantener comunicación constante con sus compañeros de área y del área de cocina.

2) Proceso de Secuencia del Servicio.

Cuadro N° 7.

N°	Proceso	Desarrollo	Cumplimiento
1.	El cliente llega al restaurante	El mesero recibe al cliente con una sonrisa diciendo “Buenos Días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”; y le pregunta al cliente si requiere la mesa según el número de personas.	Si se cumple
2.	Acompañar al cliente	Ir por delante de los clientes y mostrarles su mesa con cordialidad	No se cumple
3.	Ofrecer bebida	Ofrecer en un minuto la bebida intentando hacer buena venta.	No se cumple
4.	Recomendar especiales del día o la carta	El mesero recomendará la carta y especiales, haciendo venta sugestiva.	Si se cumple
5.	Tomar la orden de bebidas	Si el cliente está indeciso, regresar en dos minutos.	No se realiza
6.	Llevar las bebidas a la mesa	El mesero lleva las bebidas a la mesa y dirá: “Que disfrute su bebida.”	No se realiza
7.	Ofrecer las cartas	El mesero ofrece cartas.	Si se cumple
8.	Tomar la orden	El mesero tomará la orden y pondrá los cubiertos apropiados según lo elegido.	Si se cumple
9.	Llevar correctamente la orden	El mesero llevará todos los alimentos de acuerdo a la orden tomada. Siempre se sirve por la derecha y se retira por la derecha (servicio funcional).	Se cumple con irregularidades
10.	Preguntar la satisfacción del Cliente en alimentos y bebidas	El mesero preguntará al cliente si los alimentos y bebidas son de su agrado y ofrecerá bebida adicional cuando dos terceras partes estén vacías.	No se cumple
11.	Revisar las mesas	El mesero checará las mesas, retirarán platos sucios.	Si se cumple
12.	Recordar	Los platillos deberán servirse con las salsas adecuadas y las guarniciones según las disposiciones en cocina.	Si se cumple
13.	Ofrecer servicio	Ofrecer más café, té, combos.	No se cumple
14.	Ofrecer servicio de extras	Después de tres minutos de retirar los platos sucios, recomendaremos postre y sugeriremos alguna bebida extra, café o té.	No se cumple
15.	Quejas y comentarios de los clientes	Si existiera alguna queja con el servicio, el mesero llamará inmediatamente a su superior y lo resolverá inmediatamente.	No se cumple

16.	La cuenta	Estará atento el mesero a la señal del cliente cuando pida la cuenta. El mesero llevará la cuenta y dejará una pluma de la compañía para que el cliente firme.	No se cumple
17.	Despedir al cliente	Nos despediremos dando las gracias, esperando volverlo a ver pronto. Si es posible ayudar con la silla de las damas	Si se cumple
18.	Rearmar la mesa	Una vez que el cliente se haya ido, dejaremos la mesa lista con los estándares establecidos para los próximos clientes.	Si se cumple
19.	Recordar	Todo el personal debe de usar uniformes impecables. La cortesía, la eficiencia y la anticipación a las necesidades, son los elementos más importantes para la completa satisfacción del cliente.	Se cumple con irregularidades

Fuente: Información recopilada en la hostería "Los Arrayanes".

Elaborado por: Jojana Mora C.

V. HIPÓTESIS

Con la Implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Hostería “Los Arrayanes” de la Parroquia San Pablo, del Cantón San Miguel de Bolívar, se pretende colaborar a mejorar el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Seguimiento y Control del Personal idóneo para el establecimiento; ayudando a la optimización en la Calidad del Servicio.

De acuerdo con los resultados arrojados por los diferentes estudios, se llega a la conclusión de desarrollar el Modelo de Gestión de Talento Humano, y ponerlo a consideración del Gerente de la Hostería para su posterior aplicación.

.

VI. METODOLOGÍA

A. LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN

La presente investigación se realizará en la Hostería “Los Arrayanes” ubicada en la Parroquia San Pablo de Atenas - Cantón San Miguel de Bolívar, con una duración de 6 meses.

B. VARIABLES

1. Identificación

1.1. Características Laborales del Personal.

1.2. Proceso de Desempeño Profesional.

2. Definiciones

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

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

3. Operacionalización

VARIABLE	CATEGORIA/ESCALA	INDICADOR
Características Laborales del Personal	Procesos de: Reclutamiento Selección Inducción Capacitación Evaluación Control Bienestar Organizacional	<p>Fuentes de Reclutamiento:</p> <p>Interno Externo Referencias Anuncios de Prensa</p> <p>Pruebas de Idoneidad Entrevista de Selección Test de personalidad y aptitud Pruebas de trabajo</p> <p>General: Información general Proceso productivo Políticas de la organización.</p> <p>Específica: Orientación al desempeño laboral</p> <p>Semanal Quincenal Mensual Semestral</p> <p>Plan de capacitación: Inducción Capacitación en el puesto de trabajo Cursos internos Seminarios y talleres Cursos de actualización</p> <p>Desempeño Autoevaluación Interdepartamental</p> <p>Por áreas Tarjeta de Control Diario de Asistencia Supervisión de tareas</p> <p>Desempeño del personal: Bienestar físico y emocional</p>
Proceso de la Competencia	Competencias Estratégicas	Capacidad para integrarse Compromiso con la organización

	Competencias Directivas		Planificación de la empresa Capacidad de planificación Capacidad de organización Flexibilidad Capacidad de decisión Capacidad de crear equipo Desarrollo del personal Dirección de personas
	Competencias Servicio	de	Orientación hacia el cliente Servicio al cliente Atención a los detalles
	Competencias cambio	de	Capacidad de innovación Iniciativa Solución de problemas Adaptabilidad
	Competencias productivas		Sensibilidad en la eficacia Laboriosidad Maximización del rendimiento de la unidad Capacidad de control

C. TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO

El estudio de la presente investigación es Descriptivo-Campo de corte Transversal.

D. POBLACIÓN, MUESTRA O GRUPOS DE ESTUDIO

Se aplicó una encuesta al personal que labora en la hostería, lo cual permitió obtener información veraz y directa.

E. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

La presente investigación se realizó enmarcado en los lineamientos del Método científico aplicado al problema, el mismo que señala una serie de métodos y técnicas (encuestas) utilizadas para su proceso investigativo.

- Para la investigación bibliográfica, se recopiló información de Bibliotecas, Ministerio de Turismo e Internet con el objetivo de seleccionar conceptos teóricos fundamentales relacionados con el tema de la investigación y que sirvieron de base para la construcción de los Instrumentos de Investigación, como también para la interpretación de resultados.
- La guía de observación permitió realizar un análisis situacional de cada una de las áreas de la Hostería para determinar el cumplimiento de los procesos

de compras, recepción y almacenamiento de A&B, producción y atención al cliente.

- Las encuestas sirvieron para obtener información sobre el personal que labora en la Hostería y determinar la necesidad de la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar la calidad en la atención al cliente.
- Se utilizó el método descriptivo que sirve de base para la interpretación de resultados. Los mismos fueron analizados ante sucesos actuales o fenómenos que afectan a la implementación del proyecto, tales como aspectos económicos, sociales, naturales, etc.
- El método analítico o explicativo, sirvió para la interpretación de la información obtenida en las encuestas.

VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Análisis del Sector Hotelero – Gastronómico

El Turismo y la Gastronomía constituyen una venta de vivencias y experiencias, al contar con un personal capaz de establecer una relación directa con el cliente, éste tiene la capacidad de brindar un servicio personalizado, lo que es positivo para la empresa, ya que de seguro se habrá logrado captar un cliente quién sentirá la necesidad de regresar y ser parte del establecimiento por una ocasión más será la mejor publicidad personalizada que este tenga.

Por ser las empresas hoteleras establecimientos en el que su principal producto de venta es el servicio que ofrece, al contar con personal especializado se tiene automáticamente una mejor atención al cliente y por lo tanto una mejor satisfacción.

2. Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

El universo de la encuesta está establecido por 4 empleados que laboran en la Hostería Los Arrayanes.

2.1. Comportamiento de Mercado

A continuación se da a conocer los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados, con la finalidad de tomar como referencia las opiniones emitidas para el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la “Hostería Los Arrayanes”.

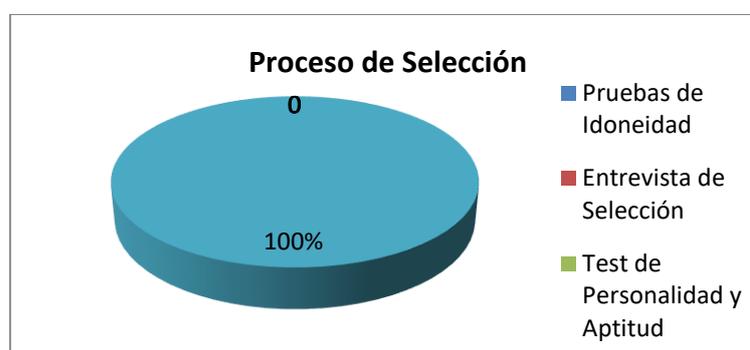
Pregunta 1: ¿Qué proceso de Selección se aplicó para su ingreso al establecimiento?

Cuadro N° 8.

Proceso de Selección	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de Idoneidad	0	0
Entrevista de Selección	0	0
Test de Personalidad y Aptitud	0	0
Pruebas de Trabajo	0	0
Ninguno	4	100
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 1.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

En el sector de Alimentos y Bebidas como en el sector hotelero no existe una cultura de reclutamiento y selección de personal suficientemente fundamentada en un sistema técnico- profesional riguroso, para evaluar e identificar el personal idóneo que permita a los establecimientos desarrollar un

Talento Humano con potencial para ofrecer un excelente servicio y sobre todo en el área de atención al público.

Hoy en día para llegar a ser una empresa participativa y con énfasis en la calidad de servicio, las empresas necesitan de gente capaz que promueva el éxito personal con especialidades, capacidades y perspectivas, las mismas que acepten el cambio con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos, por tal razón es necesario e indispensable mejorar las formas de reclutamiento de personal.

Una correcta selección de personal empieza por una planeación en la cual se debe buscar e identificar a candidatos idóneos para llenar la vacante, una vez seleccionados los postulantes se realiza el proceso de reclutamiento, el mismo que indiscutiblemente se cumple en la Hostería, así lo determinan los recursos humanos, obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores.

Aquí se puede constatar que el 100% de encuestados respondieron que al ingresar a trabajar al establecimiento no se aplicó ningún proceso de reclutamiento y selección, ingresaron al azar o por recomendación de otras personas lo cual determina que existen limitaciones en cuanto a la gestión del talento humano, pues no hay en la empresa procesos de reclutamiento y selección adecuada.

Pregunta 2: ¿Dependiendo el área de trabajo, ha recibido algún tipo de capacitación durante este año?

Cuadro N° 9.

Capacitación recibida	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 2.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

La capacitación se halla orientada a la satisfacción de las necesidades que las empresas tienen tales como de incorporar conocimientos, mejorar las habilidades y actitudes en sus miembros, etc.; esto como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

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

La capacitación es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

Al efectuar la encuesta se presentó una notable diferenciación de resultados con relación a la capacitación arrojando un equivalente del 100% de los encuestados que manifiestan no haber recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa.

El factor humano es el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, en tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el empleado brinde el mejor aporte en el cargo asignado.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad es vital para la Hostería propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas, contar con colaboradores que brinden servicios de responsabilidad y calidad para satisfacer las necesidades del usuario.

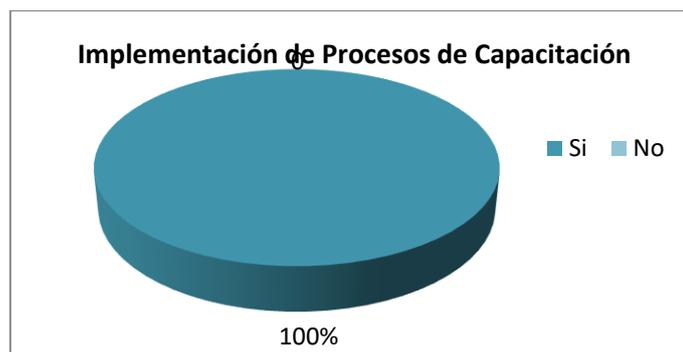
Pregunta 3: ¿Considera necesaria la implementación de procesos de capacitación permanente?

Cuadro N° 10.

Implementación de Procesos de Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 3.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

La capacitación es una forma de educación orientada a mejorar la percepción, habilidad, destreza, motivación, etc., de los colaboradores. Hay muchas razones por las cuales una empresa debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación,

transformación y desarrollo, por ello es indispensable estar siempre actualizados. Ninguna empresa puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando a los trabajadores permanentemente.

La razón fundamental del por qué capacitar a los empleados consiste en la necesidad de promover en ellos la adquisición de conocimientos, actitudes y habilidades que ellos requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las empresas en general deben proporcionar las bases y promover los espacios para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

Después del análisis realizado se pudo verificar que el 100% del personal que labora en la Hostería considera necesaria la implementación de procesos de capacitación por parte de la empresa. Es imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación que se dicte por lo menos 3 veces al año dependiendo el área de trabajo y del crecimiento de la hostería.

Pregunta 4: ¿Ha recibido algún tipo de Evaluación por parte de la empresa?

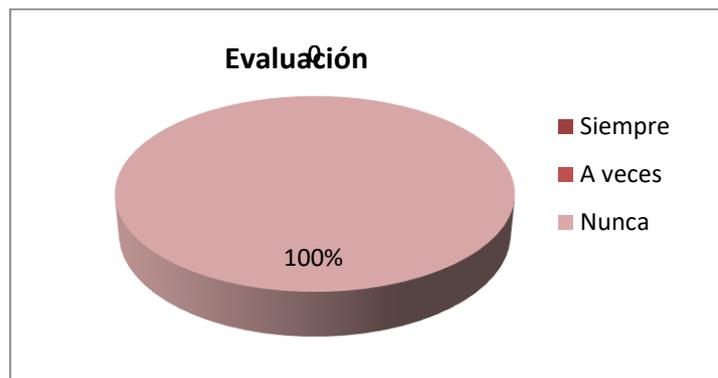
Cuadro N° 11.

Evaluación por parte de la Hostería	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	4	100
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 4.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

La evaluación es un medio para obtener información y datos que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro del establecimiento.

Según criterios de cada empresa se debe realizar evaluaciones periódicas de acuerdo al cargo que ocupa y a las funciones específicas que desempeña; ya que en las labores cotidianas, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica y pueden ser causales de errores, daños en el equipo y hasta promotores de riesgos de accidentes.

La evaluación del personal, es importante pues fomenta la mejora de resultados. Este aspecto utiliza estrategias para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido se aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto.

En la encuesta que se realizó se determinó que el 100% de encuestados no han sido evaluados en su lugar de trabajo, por lo que se pudo constatar la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de talento humano en el cual consten los métodos adecuados para una correcta evaluación a los empleados de la hostería, actividad que servirá como punto de partida para la toma de decisiones.

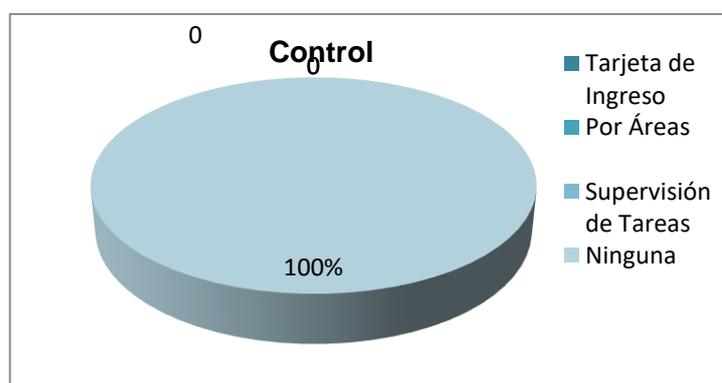
Pregunta 5: ¿Qué tipo de control de cumplimiento de horarios de los empleados se maneja en la Hostería?

Cuadro N° 12

Control para Empleados	Frecuencia	Porcentaje
Tarjeta de Ingreso	0	0
Por Áreas	0	0
Supervisión de Tareas	0	0
Ninguna	4	100
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

La finalidad del control es asegurar que las actividades se realicen correctamente. Se debe desarrollar y utilizar un sistema de control para asegurar el nivel deseado de logros; dicho sistema permitirá saber en todo momento y sin contratiempos si el trabajo es adecuado.

Toda empresa para poder desarrollar y desempeñar a cabalidad las actividades de trabajo debe contar con un control en el cumplimiento de las obligaciones tanto en horarios, presencia, disciplina, rendimiento y eficiencia.

El control es un procedimiento, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en la empresa.

Según las personas encuestadas, el 100% respondieron que no existe ningún tipo de control de cumplimiento de horarios. Lo cual determina que la Hostería requiere un sistema de control adecuado para sus trabajadores, pues este indicador garantiza la eficacia de los procesos, el cumplimiento de objetivos, pero sobre todo la calidad de los procesos de servicio al cliente.

Pregunta 6: ¿Qué incentivos ha recibido Usted por parte de la Empresa?

Cuadro N° 13.

Incentivos por parte de la Hostería	Frecuencia	Porcentaje
Vacaciones	0	0
Empleado del mes	0	0
Bonificaciones	0	0
Ninguna	4	100
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 6.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

Un incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad

y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. Estímulo que se ofrece a una persona o grupo con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Toda entidad por compromiso, debe tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos. Los incentivos laborales son una estrategia muy utilizada a la hora de recompensar o motivar al personal a que mejore su desempeño.

Dentro de una empresa los incentivos están catalogados como estímulos de acuerdo al buen desempeño profesional del empleado al momento de realizar sus actividades diarias.

En este cuadro se observa que todos los trabajadores, es decir el 100% respondieron que no se les ha entregado ningún incentivo en su trabajo. Lo cual determina que es necesaria la aplicación de un plan de incentivos para el personal de la hostería, pues los mismos constituyen una herramienta que mejora el ambiente de trabajo y motiva al empleado.

Una de las ventajas de la aplicación de un plan de incentivos es enfocar los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la empresa. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

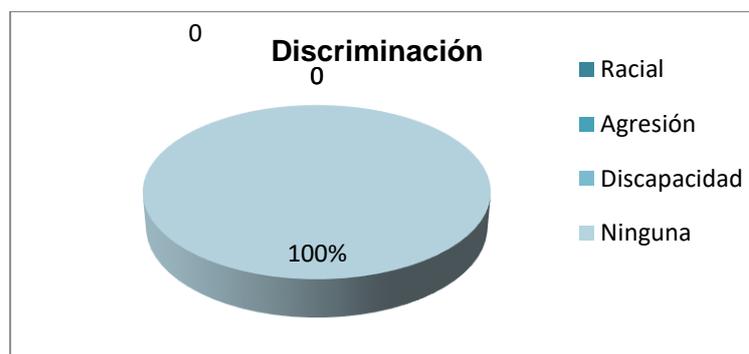
Pregunta 7: ¿Ha recibido alguna forma de discriminación por parte de sus compañeros y accionistas de la empresa?

Cuadro N° 14.

Discriminación en el Lugar de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Racial	0	100
Agresión	0	0
Discapacidad	0	0
Ninguna	0	0
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 7.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

La Discriminación Laboral ha sido una de las formas más comunes de represión en las diversas sociedades, culturas y en todos los tiempos. Se discrimina por cuestiones de edad, de género, de preferencia sexual, de nacionalidad, de religión, de origen étnico, por cuestiones de salud, por profesión, entre otros.

En la encuesta realizada se pudo determinar y constatar que el 100% de los empleados han sido víctimas de discriminación racial por parte de sus compañeros de trabajo, siendo este indicador uno de los factores más influyentes en una empresa por ser una forma de marginación la cual afecta en el desempeño laboral de los colaboradores.

El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la empresa. Implica tratar un grupo de componentes que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

En cuanto al ambiente social abarca aspectos como el compañerismo, la discriminación, los conflictos entre personas y la comunicación los cuales de una u otra manera afectan al desempeño de los empleados.

Pregunta 8: ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Cuadro N° 15.

Ambiente de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	0	0
Poco agradable	0	0
Desagradable	4	100
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 8.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”

Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador. Para que un empleado rinda y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas.

No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias, hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

En toda empresa es muy importante que el ambiente de trabajo sea agradable para que no repercuta en el rendimiento de los empleados. Un trabajo en equipo es de gran ayuda ya que el mismo permite relacionarse entre si, interactuar, compartir ideas, conocimientos, experiencias, etc.

Después del análisis realizado se conoció que el problema radica en que el 100% de empleados no tienen una buena relación de trabajo, manifiestan que el ambiente laboral se torna desagradable por lo que es necesario que la hostería cuente con una gestión de talento humano para evitar este tipo de inconvenientes que puede ser perjudicial para la hostería.

Pregunta 9: ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes?

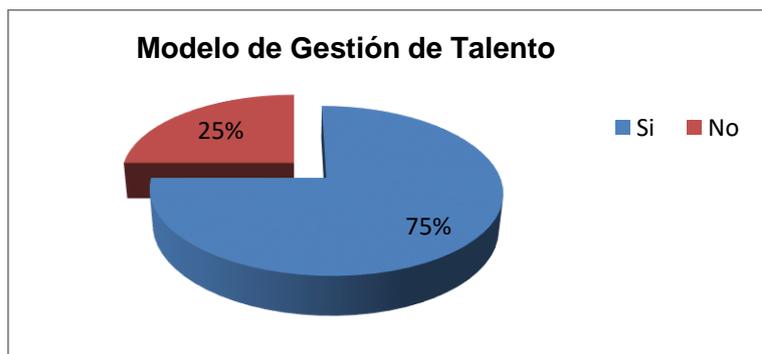
Cuadro N° 16.

Implementación de un Modelo de Gestión	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Gráfico N° 9.



Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de la Hostería “Los Arrayanes”
Elaborado por: Jojana Mora C.

Análisis

Hoy en día no es suficiente contar con un buen producto, no hay clientes cautivos y para obtenerlos o retenerlos, se debe tener en cuenta una serie de cuestiones que pasan desde el marketing, la calidad, el precio, el servicio y sin duda alguna el personal que labora en el establecimiento.

Actualmente el hombre es considerado como una ventaja competitiva; es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la empresa.

En el Área de Alimentos y Bebidas aún no se ha entendido que la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano es el disparador de una buena cadena de producción, para lo cual debe comenzar por identificar el personal idóneo, capaz y/o preparado en el oficio para enfrentar a la distinguida clientela.

Luego de la realización de la encuesta se pudo determinar que el 75% de los encuestados respondieron que es necesario implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes, hay que considerar que el 25% restante contestó que no es necesario, ya que piensan que no hace falta un proceso de gestión, afirmación que no favorece al crecimiento de la empresa.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se ha concluido que el personal de la hostería, no cuenta con los procesos de reclutamiento, selección y capacitación adecuados e idóneos que debe existir en todo establecimiento de Alimentos y Bebidas.

2. Una vez realizado el proceso investigativo al personal de la Hostería, se establece que el mismo desconoce los procedimientos que se deben llevar a cabo en las Áreas de Producción de Alimentos & Bebidas y Atención al Cliente.
3. Se determina que el ambiente organizacional no es el óptimo para lograr el desarrollo y compromiso del personal para con la empresa.
4. No existe un proceso de incentivos a los trabajadores, realidad que desmotiva al personal.

IX. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda poner énfasis en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del empleado. Considerando que un personal altamente calificado redundara en la imagen de calidad y servicio.

2. Después del análisis de la situación de la Hostería Los Arrayanes, se determina la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano que contribuya a la optimización de los recursos y lograr la calidad en el servicio. Se debe implementar como herramienta de trabajo el presente manual que servirá de guía de aplicación en los diferentes puestos de trabajo, con referencias técnicas que les permita a los empleados realizar sus tareas con eficiencia.
3. Se recomienda la implementación de un ambiente óptimo para la capacitación y buen desempeño del personal, el cual influya en la aceptación de normas y reglamentos internos.
4. Se recomienda incentivar a los colaboradores no solo económicamente, también con una capacitación frecuente para el desarrollo y progreso tanto de la hostería como del personal.

X. PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA HOSTERÍA “LOS ARRAYANES”.

1. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta se despliega en dos partes:

- a.** Manual del Empleador que hace énfasis en las definiciones y procedimientos fundamentales para realizar una apropiada Gestión del Talento Humano que brinda las herramientas esenciales para coordinar el personal a fin de lograr las metas y objetivos planteados.

- b.** Manual del Empleado donde se expone de manera detallada las pautas generales y de procedimientos que el personal debe tomar en cuenta al momento de realizar sus actividades laborales.

Estos manuales son herramientas indispensables para guiar y conducir en forma ordenada las actividades, los cuales admitirán desarrollar con mayor eficiencia los procedimientos de cada puesto de trabajo, su consulta permitirá identificar con claridad las funciones y responsabilidades del empleador y de los colaboradores, consiguiendo de esta forma optimizar recursos, tiempo y esfuerzos; evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

Todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar la atención al usuario, con relación a los servicios que la Hostería brinda.

2. Objetivos

- Colaborar con la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Servir como vehículo de orientación e información al empleador y al empleado.



Manual del Empleador

Jojana Mora C.

PRÓLOGO

La Gestión del Talento Humano es compleja y sutil, tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener a su personal.

Saber llevar a cabo estas operaciones no es fácil, con frecuencia olvidamos que el talento no solo consiste en conocimiento y capacidades, sino además en compromiso y acción. Todo ello junto es lo que proporciona resultados excelentes.

El Talento es el valor diferencial por excelencia. Lo que sabe una empresa y cómo lo usa constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo entonces, es lograr que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación. En otras palabras, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento.

El presente manual posee definiciones y procedimientos fundamentales para realizar una apropiada gestión del talento humano. Nos brinda las herramientas esenciales para coordinar el personal dentro del campo hotelero – gastronómico que cada vez es más competitivo y exigente, con nuevas tendencias de organización y direccionamientos donde el talento humano es indispensable e importante en los procesos de producción, servicio y atención al cliente.

Vincent Lombardi: “Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo”

¡QUIENES SOMOS!

SOMOS una empresa nueva e innovadora, nuestro principal objetivo es brindar un servicio de calidad, en un lugar de descanso y recreación donde

nos preocupamos de los más mínimos detalles, que sumados a la atención personalizada hacen de la estadía de los visitantes una experiencia inolvidable.

NUESTRA MISIÓN

Es ofrecer a todos los turistas un servicio de excelencia donde prime la cortesía y el buen trato basado en la atención personalizada satisfaciendo las necesidades del cliente; en un ambiente cálido y familiar para compartir lo hermoso del contacto con la naturaleza.

NUESTRA VISIÓN

Es llegar a convertirnos en una empresa con sólido prestigio a nivel nacional, involucrando a la biodiversidad de la Provincia de Bolívar con sus riquezas naturales, fomentando el desarrollo eco-turístico dentro de un marco de cordialidad, tradición y hospitalidad.

MANUAL DEL EMPLEADOR DE LA HOSTERÍA

“LOS ARRAYANES”

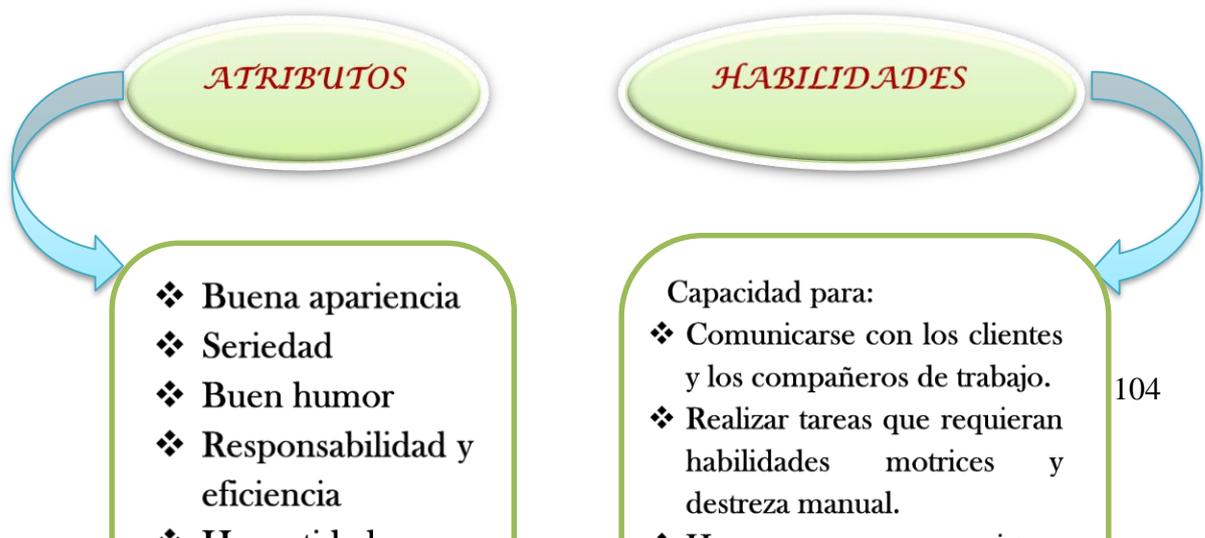
CAPÍTULO I

I. PERSONAL

A. INTRODUCCIÓN

El personal constituye uno de los recursos más importantes para operar exitosamente la Hostería Los Arrayanes. Sus empleados le ayudarán a presentar una imagen positiva de su negocio. Los clientes quieren y esperan un servicio amable y hospitalario, un producto de calidad, un negocio limpio, y una buena valorización de su dinero. El logro de estas características satisface las expectativas de los clientes.

Por supuesto el propietario de la hostería quiere buenos empleados. El encontrar estas personas y mantenerlas requiere de planificación y de un buen sentido comercial. Primero hay que determinar cuáles son las habilidades y atributos que se deben buscar en un empleado.



B. LEYES LABORALES

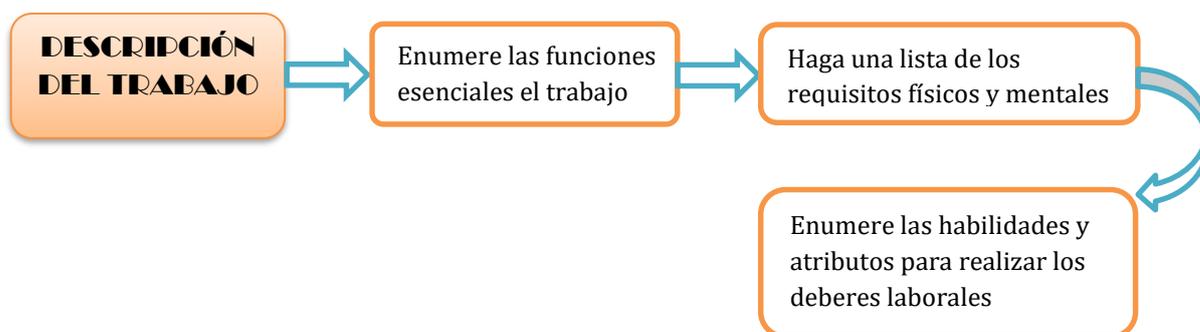
No sólo necesita conocer las políticas laborales para con los empleados contratados, sino que necesita saber las pautas generales para el proceso de entrevistas; de modo que antes que comience el proceso de contratación, familiarícese con las leyes laborales del país.

C. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

La descripción del trabajo es una declaración formal de las funciones esenciales, responsabilidades, deberes laborales y principales tareas de un puesto. Es imperativo que en todo momento tenga disponible una descripción exacta y actualizada del trabajo. Esto no sólo beneficiará al empleado, sino que también demostrará que está cumpliendo con las reglas de la Hostería. La descripción escrita del trabajo determina si un postulante o empleado está calificado para

desempeñarlo, así como también qué facilidades podría necesitar para realizarlo.

Para desarrollar una descripción del trabajo



D. CONTRATACIÓN

Antes de que anuncie un puesto, debe considerar cuidadosamente que se adapte a una necesidad real de personal. Debe tomar en cuenta las capacidades del personal existente antes de decidir que necesita contratar un nuevo empleado. Una vez tomada la decisión de contratar o reemplazar a alguien, es necesario comenzar el proceso de entrevista y de contratación inmediatamente.

Empleo de Jóvenes

Asegúrese de revisar las leyes laborales del país antes de contratar a empleados menores de 18 años.

Contratación de Discapacitados

Se requiere que las personas con discapacidades sean calificadas para un puesto. Se les considera calificados si pueden analizar las funciones esenciales del trabajo contando o no con las facilidades razonables para su discapacidad.

E. RECLUTAMIENTO

- 1. Obtener referencias de sus actuales empleados:** Esta es una excelente fuente. Sus actuales empleados tienen la ventaja de conocer los requisitos del trabajo así como también las capacidades de sus amigos. Por lo general un trabajador eficiente y constante tendrá amigos de similares características. Si sus empleados están satisfechos con su trabajo, sus amigos también pueden desear trabajar allí. Utilizar un bono de incentivo puede ser de mucha utilidad.
- 2. Considerar antiguos empleados:** A veces es posible volver a contratar a empleados que hayan dejado el trabajo para asistir al colegio o por cualquier

otra razón personal. Obviamente, se debe considerar cuidadosamente la razón exacta por la cual dejaron de trabajar inicialmente.

3. **Acepte solicitudes "casuales":** Periódicamente ingresan a los negocios personas y preguntan si hay alguna posibilidad de trabajo. Deles a llenar una solicitud aunque no tenga un puesto disponible. Con este grupo de solicitudes llenas puede crear un archivo de potenciales empleados al cual recurrir.
4. **Solicitudes de postulación:** El poner formularios de postulaciones sobre el mesón del cliente frecuentemente hará que un número importante de personas averigüen sobre los trabajos disponibles. Un cliente que gusta de los productos puede convertirse en un empleado.
5. **Consultar con instituciones locales:** Hoy en día muchas instituciones tienen programas de estudio o trabajo y necesitan de empleadores que cooperen con ellos. Los orientadores y administradores de las instituciones pueden ser fuentes inapreciables para recomendar a potenciales empleados.
6. **Use letreros impresos de manera profesional en las vitrinas del negocio:** Estos deben decir, "Se aceptan solicitudes". Recuerde, un letrero creado profesionalmente reflejará mejor sus propios estándares de personal.
7. **Avisar en un periódico:** Seleccione un periódico con buena circulación local para conseguir el máximo de publicidad. El aviso debe incluir la siguiente información:

- a.** Nombre y dirección de la hostería
- b.** Puesto disponible
- c.** Horas de trabajo
- d.** Cómo y cuándo postular
- e.** Logo de la institución
- f.** Competencias y habilidades

Algunos incentivos que podría utilizar son:

- a.** Uniforme gratis
- b.** Programas de capacitación
- c.** Horario flexible
- d.** Trabajo estable
- e.** Responsabilidades diversas
- f.** Vacaciones pagadas
- g.** Incentivos a los empleados

La redacción y la ubicación de su aviso en el periódico son muy importantes. Debe ser breve, directo, pero también se debe redactar de modo que incluya algunas de las características que se buscan en el empleado. Es importante evitar utilizar la frase "Se necesita".

"Actualmente se ésta seleccionando personal" suena más profesional y puede atraer postulantes de mayor calibre. Aparte de poner el aviso, asegúrese de especificar el puesto que requiere. ¿Medio tiempo o tiempo completo? ¿Turno diurno o nocturno? También es importante fijar la hora en que el postulante deberá ir al negocio para una entrevista.

F. PARA SELECCIONAR POSTULANTES

Los dos avisos que puede utilizar en la búsqueda de postulantes son el de la postulación y el de la entrevista para el trabajo. Sin embargo, antes de que utilice alguno de ellos, asegúrese de estar al tanto de las leyes de su área.

La solicitud

El formulario de solicitud sirve como una herramienta para la selección y como guía para entrevistar a los postulantes. La solicitud debe pedir información biográfica básica. No debe contener preguntas sobre discapacidades, problemas de salud pasados, antecedentes de hospitalización, uso de drogas bajo prescripción o solicitudes de indemnización laboral.

En la solicitud se pide el espectro usual de información biográfica, pero también contiene una breve prueba de habilidades básicas.

Todo tipo de prueba de empleo que se haga debe contener preguntas directamente relacionadas con las responsabilidades del trabajo.

G. ENTREVISTA

La Entrevista de Trabajo

El entrevistador debe tener cuatro objetivos principales:

1. Revisar, verificar y reunir información sobre los antecedentes personales y laborales del candidato.
2. Determinar la actitud y motivación del postulante hacia la oportunidad de empleo.
3. Evaluar el carácter y la personalidad del postulante observando su comprensión y capacidad para comunicarse.
4. Proporcionar al postulante información más detallada sobre las exigencias del trabajo, beneficios y condiciones laborales.

Todos los candidatos deben tener gran habilidad verbal y de comunicación así como también aptitudes matemáticas y un moderado nivel de destreza manual.

Los administradores deben tener estas habilidades en un nivel superior y

además deben poder coordinar actividades, delegar responsabilidades, controlar inventarios y evaluar al personal.

Para Entrevistar

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos al prepararse para realizar las entrevistas:

1. Elija un lugar para hablar en privado, sin interrupciones.
2. Destine un tiempo de 15 minutos para cada entrevista.
3. Revise cuidadosamente la solicitud antes de la entrevista.
4. Tenga papel y lápiz para tomar notas.
5. Haga una lista de todas las preguntas que le gustaría hacer al postulante.
6. Sea puntual. Debe estar en el lugar antes de la hora programada para para demostrar al candidato que está interesado y que sus estándares de personal son altos, tal como usted quiere que él sea si lo contrata.
7. Ocupe los primeros minutos hablando sobre el clima, el partido de fútbol del día anterior o de cualquier otro tema general. A partir de este punto puede proceder a hablar sobre el trabajo que tiene disponible. Incluya todas las áreas de responsabilidad, de modo que el postulante entienda claramente el puesto disponible.

La siguiente es una lista parcial de las responsabilidades que podría analizar con ellos:

1. Servicio al cliente.
2. Trato con distintos tipos de personas.
3. Preparación de los platos a la carta.
4. Lavado de platos, mesas, sillas, pisos, muros, etc.
5. Barrido del piso en las áreas interiores y/o exteriores.
6. Preparación del inventario.
7. Trabajar sólo en el negocio (cuando corresponda). Al revisar las responsabilidades con un empleado potencial, no lo haga en un tono negativo sino como una explicación, siendo lo más positivo que pueda.

Para manejarse con los Candidatos noAdecuados

El entrevistador no debe demostrar sorpresa, aprobación o desaprobación sin considerar las “señales peligrosas” que surjan. En su lugar, debe mantener al postulante hablando y tratar de obtener la mayor información posible. La entrevista debe terminar inmediatamente, pero con mucho tacto, si resulta obvio que el postulante no es el adecuado para el trabajo.

Sin embargo estos postulantes podrían ser clientes potenciales y deben ser tratados como tal. Una corta explicación sería lo apropiado. "usted tiene algunas buenas calificaciones pero honestamente creemos que para este trabajo no es

la persona más adecuada. Gracias por postular a un trabajo con nuestra organización. Agradecemos su tiempo y su interés".

Para terminar la Entrevista

Es importante que las entrevistas finalicen a la hora programada. Para terminar una entrevista, es posible que quiera resumir la conversación que ha tenido, entonces:

- a. Ofrezca el puesto al individuo.
- b. Explique que aún tiene otras entrevistas que realizar pero que los llamará por teléfono un día determinado con una respuesta definitiva. Asegúrese de agradecerles por venir y mostrarles el negocio en forma amistosa.

Para Evaluar al Postulante

1. Haga una lista de los puntos fuertes y débiles; es decir, experiencias previas, disponibilidad, apariencia, etc.
2. Verifique las referencias. Si habla con un ex empleador, una buena pregunta para hacer es, ¿volvería a contratar a esta persona?

Al evaluar las entrevistas, recuerde que todos tienen características positivas y negativas. La decisión final en cuanto a quién va a ser contratado sólo la puede tomar usted. Cada negocio tiene su propia personalidad y sus necesidades

varían cada cierto tiempo. Use su intuición como ayuda para tomar su decisión final entre las personas que parecen estar igualmente calificadas. Si el postulante debe ser contratado, guarde la solicitud y toda la información relacionada. Puede servirle como referencia para el futuro.

Consideraciones Salariales

Al entrevistador, recuerde que una de las principales preocupaciones del empleado es el dinero. Es importante para los empleados conocer cuál será su escala de salario inicial, cómo puede aumentarla y cuál será el límite (si lo hay). No haga promesas desmedidas; podrían actuar en su contra. Los empleados tienden a recordar mucho más todas las promesas monetarias que se les hacen en las entrevistas que cualquier otra cosa.

H. ACOSO SEXUAL

El acoso sexual es inapropiado e ilegal. Se puede definir como "actividad no deseada de naturaleza sexual". La conducta sexual se considera no deseada en cualquiera de los siguientes ejemplos:

- La aceptación o el rechazo de la conducta se utiliza para tomar decisiones de empleo que afectan a la persona que se queja de acoso sexual.
- La conducta tiene el propósito o el efecto de interferir irracionalmente con el rendimiento laboral de la víctima.

- La conducta crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.
- Es de responsabilidad del empleado tratar de evitar que se produzca el acoso sexual en el lugar de trabajo y manejar la situación en forma apropiada si se produjera.

Manejo de Reclamos

El error más grande que se comete en el tema del acoso sexual es no hacer un reclamo en forma seria. Todos los reclamos se deben investigar a fondo. Es imperativo que se lleve a cabo un procedimiento en lugar de tratar de arreglar el reclamo de acoso sexual.

1. Realice una Investigación

- Entreviste al demandante - obtenga todos los detalles: quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo.
- Entreviste al acusado - explique la política sobre acoso sexual; establezca que aún no tomado ninguna decisión y que sólo está cumpliendo con su responsabilidad de acuerdo a la ley para investigar el reclamo; revele las acusaciones exactas hechas por la víctima.
- Entreviste a los testigos presentados por ambas partes -reúna los hechos; no tome las declaraciones de los testigos como hechos; mantenga los detalles en forma confidencial.

- Todas las entrevistas se deben hacer cara a cara y lo más pronto posible - antes de que falle la memoria. Es posible que necesite entrevistar a los involucrados y a los testigos más de una vez.

2. Reúna los Resultados de la Investigación y emprenda una Acción

- En caso que no se pueda determinar la verdad, informe a la víctima que la evidencia no es concluyente y que no puede emprender una acción en ese momento, pero que reabrirá la investigación si surgen nuevas evidencias.
- Si la investigación demuestra que ha habido acoso sexual, es su responsabilidad emprender la acción para eliminar el acoso sexual.

3. Seguimiento

- Se requiere un seguimiento, la acción correctiva inicial no es suficiente. Se debe asegurar que el acoso sexual no se vuelva a producir o que el acusado no tome represalias contra la víctima.

Desarrollo de una Política

Todos los empleadores deben tener una política sobre el acoso sexual la que se debe dar a conocer a todos los empleados. Se recomienda que dicha política sea leída y firmada por cada empleado y que después se ingrese a su archivo

personal. La siguiente es una lista de lo que se debería incluir en una política sobre acoso sexual:

1. Declaración de que el acoso sexual es ilegal y está prohibido, junto con una identificación de las leyes que lo regulan.
2. Sanciones por acoso sexual. Especifique la acción disciplinaria, desde advertencia a finiquito (o bien transferencia o reasignación).
3. Definiciones y ejemplos de lo que está prohibido.
4. Procedimiento efectivo de reclamos diseñado para incentivar a futuras víctimas.
5. Garantía de que los reclamos serán investigados pronta y acabadamente.
6. Garantía de no tomar represalias (que al acusado no se le permitirá tomar acciones injustas o negativas contra la víctima).
7. Declaración de confidencialidad que asegure que el reclamo y la investigación se mantendrán en la forma más confidencial posible, salvo por la entrega de información para dar a conocer antecedentes.
8. Informar a los empleados la dirección y el número de teléfono del organismo que maneja los casos de acoso sexual.

I. EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Es importante desde el punto de vista laboral, que cada empleado entienda los estándares de rendimiento que se espera. Del mismo modo, es indispensable que ellos entiendan el nivel de rendimiento que no se tolerará y que llevará a una renuncia o despido.

El personal debe someterse a evaluaciones regulares al menos cuatro veces al año en relación a los estándares de rendimiento.

Amonestaciones Escritas

En caso de que sea necesario llamar la atención a un empleado, haga una descripción escrita, precisando la naturaleza de la falta o rendimiento deficiente. Asegúrese de que el empleado entienda plenamente la situación y pídale que firme el informe. Una vez hecho esto, la amonestación se debe incorporar al archivo permanente del empleado.

CAPÍTULO II

II. CAPACITACIÓN

A. INTRODUCCIÓN

Una vez que se haya contratado al personal calificado, se les debe dar capacitación. La capacitación es un gasto esperado al hacer negocios, sin embargo sería ideal si este gasto se pudiera mantener en un mínimo.

Una forma de reducir este gasto es reducir el movimiento de personal, reduciendo así las horas que se ocupan en capacitar a los nuevos empleados. Los empleados que son bien entrenados y que tienen un alto nivel de satisfacción del trabajo tienden a permanecer por más tiempo con ese empleador.

Un fuerte compromiso y un especial cuidado para capacitar y motivar le ayudarán en un satisfactorio desarrollo de los empleados, ayudando a reducir el porcentaje de movimiento de personal así como también los costos de mano de obra. Las buenas prácticas de capacitación le ayudan a proteger su inversión en capacitación.

Uno de los objetivos de la capacitación debe ser desarrollar empleados que están bien informados, competentes independientemente y con iniciativa propia,

puesto que por lo general trabajan sin ser supervisados. Cuidar de dicho personal requerirá de una inversión de tiempo y dinero.

El primer paso en la capacitación es la orientación. El propósito de esto es familiarizar a los nuevos empleados con la operación general del negocio. El período de orientación debe convertirse en una experiencia que involucre a una comunicación de dos canales entre el empleador y el empleado. Todas las preguntas se deben responder en la forma más completa posible. Se le debe dar al empleado la impresión de que el propietario/administrador es la principal fuente de información en el negocio y que siempre estará dispuesto a responder cualquier pregunta.

Una vez que se presente al empleado el concepto de la Hostería, se puede dar inicio a la capacitación. Es importante que se tome el tiempo adecuado para capacitar a los empleados. Muchos problemas de los empleados pueden originarse por una mala capacitación.

B. EMPLEADOS NUEVOS

Antes de que se programe la orientación del primer día de capacitación del empleado, fíjese en los siguientes detalles:

1. Toda la información de la solicitud se debe completar en forma adecuada.
2. Todos los formularios de trabajo se debe completar en forma adecuada.

3. Distribuya los uniformes.

C. ORIENTACIÓN

Lo primero que se debe hacer con un nuevo empleado es entregarle una orientación general de la Hostería. Dele la bienvenida a suequipo, hágale una breve reseña de la historia del establecimiento. La orientación debe tomar de una a dos horas.

Bienvenida

"Nos agrada tenerle como nuevo miembro de nuestro equipo. Espero que disfrute trabajar con nosotros. En todo momento durante su capacitación, siéntase libre de hacer preguntas o sugerencias." El propósito de esto es hacer que el empleado se sienta bien recibido y a gusto.

Historia de la Hostería “Los Arrayanes”

Explique cómo se inauguró la Hostería, el crecimiento desde su inicio cuando abrió el negocio. Esta información de respaldo le ayudará al nuevo empleado a recopilar toda la información que absorberá durante la capacitación.

Atributos de la Hostería “Los Arrayanes”

Hable sobre aquellos atributos que hacen de la Hostería Los Arrayanes sea un negocio agradable de visitar: un producto de calidad, una alternativa en comida tradicional, frescura, simplicidad de la operación y buenos empleados. Siéntase orgulloso de sus productos y de su negocio transmítaselo a sus empleados.

Manual del Empleado

Use el Manual del Empleado como guía para el análisis de las políticas y procedimientos de la Hostería Los Arrayanes.

1. Entregue al empleado nuevo toda la información del negocio pertinente: nombre del dueño y del administrador, dirección del negocio, información sobre el día de pago, etc.
2. Analice en detalle, los requerimientos del trabajo.
3. Revise rápidamente productos, preparaciones, servicio al cliente y ventas sugerentes.
4. Revise los aspectos generales de los empleados: atención, uniformes, apariencia personal, niveles de rendimiento, servicio al cliente, control de los alimentos, limpieza y mantenimiento del negocio, equipo, medidas de seguridad, sistema de control.
5. Revise su procedimiento disciplinario.

6. Revise los aspectos generales del procedimiento de emergencia: incendio, robos, fallas en la energía, falla del equipo, prevención de la descomposición de los alimentos, uso seguro de los productos de limpieza, accidentes de los empleados y de los clientes.
7. Haga conocer las políticas de su negocio sobre descansos, comidas y sobre el cigarrillo.
8. Revise rápidamente los procedimientos de apertura y de cierre.

Recorrido por el Negocio

Recorra el negocio con el empleado nuevo mostrándole el área de los clientes (restaurante), el área de preparación de los alimentos, habitaciones, áreas de recreación y áreas verdes de la hostería.

Destaque los baños, el teléfono, el lugar donde se guardan las hojas de control, el extintor de incendio y cualquier otro artículo importante que el empleado deba saber. A medida que avance, presente a su personal el nuevo empleado.

D. CAPACITACIÓN

Hay una gran cantidad de información que le entregará al empleado nuevo. Es esencial que le dé tiempo para preguntar y para que el empleado absorba y comprenda toda esta información. A continuación hay un método de seis pasos sobre la capacitación del empleado que debe tener presente:



Asegúrese de dar explicaciones detalladas y demostrarlas cuando proceda. Permita que el empleado realice la tarea y evalúe su rendimiento en forma inmediata. Siempre asegúrese de destacar los errores en forma constructiva y de enfatizar aquellos aspectos que se realizaron correctamente.

Establecer Prioridades de Trabajo

La forma más fácil y efectiva de capacitar al nuevo empleado es establecer las prioridades del trabajo, y enseñarle las tareas específicas en relación a las prioridades secuenciales. Las prioridades de un empleado del negocio deben ser las siguientes:

1. Servicio al cliente
2. Mantenimiento del negocio limpio y ordenado
3. Preparación de los alimentos

- a. Carnes
- b. Verduras
- c. Pescados, etc.

Un empleado nuevo puede ser productivo tan pronto como aprenda los principios básicos del servicio al cliente y de la preparación de los platos a la carta.

Servicio al Cliente

Instruya al nuevo empleado para que el cliente siempre sea su prioridad. Enfatice que el servicio al cliente es el aspecto más importante de su trabajo. Haga que el nuevo empleado observe como su personal atiende a los clientes, de ejemplos específicos de un servicio bueno y de uno deficiente, y comprométalo con el rol que juega. A continuación aparece una lista de los muchos elementos que forman parte del servicio al cliente. Se debe analizar a fondo con el nuevo empleado.

El Panel de Menú

Para que el nuevo empleado brinde un servicio al cliente de calidad, debe estar familiarizado con el panel de menú y tener un completo conocimiento de los productos. El empleado debe ser capaz de explicar al cliente en que consiste un pedido cuando sea necesario:

1. Explique el menú, todos los productos y servicios que se ofrecen a la venta, junto con sus precios.
2. Explique los ingredientes; aquellos productos que habitualmente se ponen en una preparación.
3. Explique el tipo de bebidas.
4. Explique el menú del desayuno, almuerzo y cena.

Lavado de Manos

Demuestre y explique la importancia del lavado de manos y enseñe al nuevo empleado a lavarse las manos antes de cada tarea. Las manos siempre deben estar limpias antes de preparar un pedido y después de manipular dinero.

Actitud

¡SONRIA! ¡SONRIA! ¡SONRIA! Explique la importancia de un servicio grato, amable y cortés. El empleado necesita hacer sentir bien al cliente y contento de haber elegido visitar la Hostería Los Arrayanes.

Saludo al Cliente

Al empleado se le debe enseñar a reconocer al cliente en forma inmediatamente. Es obligatorio una sonrisa amable, un contacto visual y un saludo. Las primeras

palabras de un empleado siempre deben ser "Buenos Días, Buenas Tardes, Buenas Noches" luego ofrecer el servicio.

- "Hola, ¿puedo ayudarlo?"
- "Hola, ¿cómo está? Bienvenido "
- "Hola, bienvenido a la Hostería Los Arrayanes. ¿Puedo ayudarlo?"

Cuando el empleado está realizando otra tarea y entra el cliente, la debe dejar de lado inmediatamente y saludar al cliente. Si transcurre un breve lapso antes de que se pueda atender al cliente, es necesario decirle "Lo atenderé en un momento"

Despedida

Al igual que con el saludo, al cliente siempre se le debe dar una amable despedida. Y, por supuesto siempre se le debe agradecer al cliente.

- Gracias. Que tenga un buen día/noche.
- Gracias. Disfrute su comida/estadía.
- Gracias. Vuelva otra vez.
- Gracias por visitar la Hostería Los Arrayanes.

Clientes Difíciles/reclamos

La mayoría de los reclamos de los clientes son originados por una deficiente comunicación, no por la actitud o la falta de motivación. Recuerde que muchos clientes descontentos no se quejarán con el administrador. Simplemente dejarán de frecuentar el negocio y se lo contarán a sus amigos. Este es el motivo de porqué la comunicación es tan importante.

Revise con el nuevo empleado las habilidades que son necesarias para una exitosa comunicación de las ventas.

- Tener un buen comportamiento al atender es poner atención y demostrar que lo está haciendo. Teniendo un contacto visual, utilizando una postura abierta, repetir el pedido para verificarlo, y seguir la línea de pensamiento del cliente son detalles importantes al atender a un cliente.

La parte más importante de un buen comportamiento al atender es reconocer la presencia del cliente. Incluso si no se puede atender al cliente en forma inmediata, el contacto visual debe ir acompañado por un gesto y una sonrisa, y si es posible, una frase de explicación "Lo atiendo en un momento".

- La empatía involucra demostrar al cliente que entiende como él se siente. Generalmente adopta la forma de atención y ofrecimiento de ayuda si es necesario. Una buena técnica para demostrar empatía es dirigirse al cliente por el nombre y utilizar frecuentemente la palabra "tú", como por ejemplo,

"Espero que disfrutes la comida". La técnica de involucrarse también es buena. Un ejemplo podría ser, "Esa es una buena elección". Dichas frases se utilizan para reforzar la decisión del cliente.

- La sinceridad significa no ser falso; ser amistoso, pero también ser uno mismo. La atmósfera relajada e informal con un ambiente ecológico puede ser un gran activo si cuenta con los empleados adecuados. La capacidad para "medir" a los clientes es invaluable. El producto es bueno, habla por sí sólo.

Dele al nuevo empleado algunos consejos sobre cómo manejar a los clientes difíciles.

- No conteste con una mala actitud, en lo posible siempre sea educado.
- Trate de ser lo más adaptable posible.
- No lo tome personalmente.

Explique sus políticas para manejar los reclamos, junto con dar algunos consejos.

- Escuche el problema cuidadosamente.
- Nunca discuta o dé excusas.
- Siempre ofrézcale al cliente consultar con el administrador.
- Si el cliente se vuelve verbalmente abusivo o lo amenaza físicamente, no dude en llamar a seguridad.

Asegúrese de enfatizar que esta medida se tome sólo cuando sea absolutamente necesario. Por razones de seguridad, esta es una opción que se les debe permitir a sus empleados.

Un buen servicio al cliente le entrega: buena comida, limpieza y una atmósfera amistosa. Agréguele una buena comunicación entre el empleado y el cliente y obtendrá un servicio superior. El servicio superior deja al cliente la intención de volver lo más pronto posible.

Para mantener un Negocio Limpio y Ordenado

Es imperativo que el nuevo empleado entienda que además de atender, servir a los clientes y preparar los alimentos también es su responsabilidad mantener un negocio limpio y ordenado. Es su responsabilidad enfatizar esta labor. Tiene que lograr que el empleado entienda que la limpieza es tan importante como sus otros deberes.

Explique la importancia de la limpieza, tanto desde el punto de vista del cliente como del punto de vista del servicio de salud. A continuación aparece una lista con algunos consejos de cómo capacitar a un empleado a mantener un negocio limpio.

- 1. Explique su horario de limpieza.-** Esto ayuda al empleado a establecer prioridades y determina quién, cómo y cuándo lo debe hacer. Además, al seguir el horario de la limpieza los empleados aprenden a ser independientes.
- 2. Explique las prioridades al empleado.-** Obviamente, servir a los clientes debe ir antes de la limpieza, sin embargo explique que el barrido del piso del área de los clientes se hace antes de limpiar el congelador.
- 3. Explique el tiempo de los deberes de limpieza.-** Por ejemplo, el área de comedor de los clientes se debe limpiar después de cada vez que un cliente lo utiliza, la tabla de cortes que está sobre la unidad para preparar los alimentos se debe limpiar cada vez que se utilice, todos los platos y utensilios se deben lavar al final de cada turno, etc.
- 4. Explique los procedimientos para limpiar y los tipos de artículos de limpieza y soluciones que se deben utilizar.-** Explique al empleado como debe hacer para limpiar los equipos, cómo se lavan los platos: con un paño, una esponja o un cepillo; explique qué tipo de detergente se utiliza para lavar los pisos, etc.
- 5. ¡Detalles, detalles, detalles!.-** Explique la importancia de que el empleado esté al tanto de las "pequeñas" cosas: que el protector de unidad de comida esté limpio, que no haya raspaduras en la puerta de entrada o en las ventanas delanteras, que las plantas estén sin polvo, etc.

E. PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS

El nuevo empleado debe estar entrenado en el área de Alimentos y Bebidas en el procedimiento para preparar carnes, verduras, pescados y mariscos, etc. En si todos los platos que se sirven en el restaurante.

Equipo

Capacite al nuevo empleado sobre precauciones de cuidado, uso, limpieza y seguridad de todo el equipo. Asegúrese de revisar todo lo que debe y no debe hacer relativo al equipo.

F. ADMINISTRACIÓN MÁS EFECTIVA

La capacidad de manejar gente parece natural en algunas personas, para otras es un arte que se debe aprender. El hecho de que sus empleados tendrán diversos antecedentes culturales, educacionales y familiares; diferentes personalidades y diferentes objetivos personales, hará de la creación de un personal armonioso un desafío.

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

funcionamiento de su negocio. Muy a menudo enfocamos nuestra atención en las ventas, el costo de los alimentos y los controles de caja, en vez de enfocarla hacia nuestro talento humano.

Debe recordar que los empleados son recursos importantes y los debe manejar cuidadosamente. Aquí tenemos 10 pasos que le ayudarán a manejar su establecimiento en forma más efectiva:

1. Dé el ejemplo en todos los aspectos.
2. Sea consistente con su temperamento de modo que sus empleados sepan cómo va actuar y qué esperan de usted.
3. Sea justo, imparcial y consistente en temas relacionados con el trabajo, reglas, disciplina y premios.
4. Demuestre un sincero interés personal en sus empleados como personas sin ser demasiado familiar.
5. Escuche a los empleados en temas que afecta a sus trabajos y oriéntelos de acuerdo a su criterio. De esta manera se dan a conocer críticas y sugerencias de mucho valor.
6. Permita que sus empleados sean lo más independiente posible en la forma cómo realizan su trabajo, mientras no se vea comprometida la calidad de los resultados finales.
7. Asegúrese que sus empleados siempre conozcan por adelantado lo que espera de ellos en la forma de comportarse y rendimiento en el trabajo.
8. Agradezca sus esfuerzos y sea generoso para alabar sus logros.

9. Use cada oportunidad para enseñar a sus empleados a cómo hacer mejor su trabajo y para ayudarlos a avanzar en los niveles de habilidad y responsabilidad.
10. Demuéstreles que usted puede "hacer" así como también "administrar" trabajando junto a ellos cuando se requiera ayuda.

G. PARA MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

La comunicación se define como el acto de dar información. Para mantener buenas relaciones con los empleados, debe mantener los canales de comunicación abiertos. Es extremadamente importante que sus empleados estén al tanto del progreso de la Hostería, de los nuevos desarrollos operacionales, de publicidad y de los cambios de políticas. Esta información les permitirá hablar con conocimiento sobre la Hostería, inculcar un sentido de orgullo y de pertenencia, mantener el interés y el entusiasmo, aumentar la satisfacción con el trabajo y fomentar el espíritu de equipo.

Esto es, después de todo, lo que usted desea lograr. Al igual que los clientes satisfechos que vuelven a su establecimiento, los empleados satisfechos desarrollan el sentido de lealtad hacia un empleador. Su preocupación por el área comunicacional, motivación del empleado y una educación progresiva es tan importante como las etapas iniciales de su capacitación.

Se puede lograr una comunicación y motivación más efectivas permitiendo que sus empleados lean temas de acuerdo a su trabajo, desarrollando concursos internos que son divertidos pero que también sirven para mejorar sus operaciones, involucrándolos en las decisiones, manteniendo reuniones mensuales de personal, etc.

Reuniones Mensuales

Una excelente forma de reunir a los empleados y compartir información es una reunión mensual de empleados. Este es un momento para establecer una comunicación de dos canales entre usted y sus empleados. Elija un momento adecuado cuando todos puedan asistir. Se sugiere un sábado o un domingo antes de que el negocio abra, de modo que todos los empleados le puedan prestar su total atención. Traiga jugos y/o pasteles. Límite la reunión en una y medias horas. Establezca una agenda y prepare los temas que quiere discutir.

Sugerencias para la agenda:

1. Analice los avances y ganancias que el negocio ha experimentado.
2. Analice las áreas que según su punto de vista necesitan atención.
3. Pida sugerencias y comentarios de los empleados sobre las operaciones o promociones de marketing.
4. Revise la preparación de productos de diversos tipos.

5. Invite a alguien para que dé una charla, como por ejemplo a un bombero, un funcionario del servicio de salud, un policía, etc. que pueda tocar ciertos temas y revisar importantes áreas de seguridad.
6. Reconozca los logros en el aspecto laboral así como también los que se obtienen fuera, es decir, cursos escolares, recientes graduaciones, al empleado que prepara los platillos más rápido y ordenado, felicitaciones de un cliente, etc.

Motivos de Queja

Los motivos de queja se deben tratar y manejar seriamente apenas se produzcan. Los hechos del caso se deben investigar cuidadosamente antes de tomar alguna decisión. Cualquier acción emprendida como resultado de tal motivo de queja debe ser comunicada y se debe notificar al empleado responsable. Los motivos de queja no se deben dejar pasar, pero se pueden minimizar, implantando políticas de negocio, explicando claramente los nuevos cambios a medida que se produzcan, e involucrando a los empleados en la toma de decisiones cuando sea posible.

Para mantener un Buen Ambiente de Trabajo

Representa una ventaja para usted mantener el ambiente de trabajo en óptimas condiciones. Los empleados se frustran cuando se ignoran las reparaciones necesarias de los equipos o cuando no cuentan con las herramientas para

realizar su trabajo. Se hará difícil para ellos hacer el trabajo en forma correcta y productiva, con eficiencia y ganas. Esto podría afectar el servicio al cliente. Luego, es importante atender las reparaciones menores rápidamente y reemplazar el equipo dañado o que no funciona para devolver a su establecimiento el máximo de eficiencia.

H. EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Es importante que cada empleado entienda los estándares de rendimiento que se esperan y que esté al tanto si está cumpliendo con esos estándares. Cuatro veces al año se deben hacer evaluaciones regularmente programadas de los empleados.

Estas evaluaciones se deben realizar en un área que permita privacidad para sus discusiones. Durante la evaluación sea justo y objetivo. La retroalimentación que sus empleados reciban por su rendimiento laboral es muy importante. Haga críticas constructivas y asegúrese de reconocer los logros así como también la falta de cumplimiento.

Es importante que usted y su empleado trabajen en conjunto para establecer el criterio para mejorar el desempeño del empleado, así también como establecer las metas necesarias de acuerdo a sus expectativas. Además, usted deberá evaluar el progreso alcanzado desde la evaluación previa.

Por lo general, las personas quieren hacer un buen trabajo y aumentar su conocimiento sobre el trabajo. Darse el tiempo para una evaluación a fondo permite a sus empleados saber lo que están haciendo bien y lo que necesitan para mejorar. Recuerde este principio: "Sea generoso con las alabanzas en público. Sea justo al llamar la atención en privado."

Para completar la Evaluación

Es muy importante que cada formulario se llene completamente. Tómese su tiempo al clasificar al empleado en cada categoría y describa claramente lo que el empleado debe hacer para mejorar su rendimiento en las recomendaciones. Sea tan justo como objetivo posible. A continuación se encuentran los elementos de cada categoría que debe considerar al clasificar a un empleado:

Cortesía con el Cliente

¿El empleado sonríe? ¿Es amable y educado con todos los clientes? ¿Trata de adaptarse a los pedidos del cliente?

Aspecto Personal

¿Es el aspecto del empleado siempre ordenado y limpio? ¿Utiliza siempre su uniforme completo? ¿Proyecta una imagen profesional?

Asistencia y Puntualidad

¿Se adhiere el empleado al horario según lo establecido? ¿Llega siempre a la hora? ¿Completa siempre su turno? ¿Está dispuesto a cambiar su horario cuando es necesario? ¿Está dispuesto el empleado a trabajar más de lo programado originalmente cuando es necesario?

Procedimiento Telefónico

¿Es el empleado educado y profesional? ¿Es el empleado amistoso y cooperativo? ¿Entrega el empleado una información exacta? ¿Toma el empleado mensajes exactos?

Cooperación con los Compañeros de Trabajo

¿Trabaja bien el empleado con otros miembros del personal? ¿Es el empleado considerado, educado y amistoso? ¿Promueve el empleado el "trabajo en equipo"? ¿Coopera y ayuda con sus compañeros de trabajo? ¿Se adhiere el empleado al "protocolo del turno" (no dejar desorden para el próximo turno)?

Sugerencias de Ventas

¿Sugiere el empleado bebidas a todos los clientes? ¿Ofrece el empleado las sugerencias discretamente?

Asignación de la Limpieza

¿Completa el empleado adecuadamente todas las tareas de limpieza asignadas? ¿Completa el empleado las tareas de limpieza no programadas cuando ellas se presentan? ¿Realiza el empleado las tareas de limpieza en forma oportuna, como limpiar las mesas y barrer los pisos periódicamente durante el día, trapear los baños, barrer las habitaciones?

Innovaciones y Nuevas Ideas

¿Hace sugerencias el empleado para mejorar un procedimiento? ¿Hace sugerencias para mejorar el trabajo en equipo? ¿Se interesa el empleado y es observador de lo que lo rodea?

Preparación del Producto

¿Prepara el empleado los alimentos de acuerdo a las especificaciones? ¿Tiene conocimientos sobre manipular y preparar productos alimenticios? ¿Prepara el empleado los platos y ensaladas con una rapidez aceptable y con seguridad? ¿El servicio que brinda es de calidad?

Advertencias por Escrito

En caso que sea necesario llamar la atención al empleado, describa claramente y establezca la fecha de la naturaleza de la falta o del rendimiento deficiente por escrito.

I. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Motivar a los empleados a realizar un buen trabajo es una tarea compleja; debe saber qué es lo importante para el empleado respecto a su trabajo.

Los empleados quieren ser reconocidos como personas que forman parte del equipo. Si trata a los empleados como si fueran prescindibles, es probable que su índice de movimiento de personal sea alto, ocasionando altos costos laborales. Algo tan simple como decirle a alguien que está haciendo un gran trabajo, o preguntarle, "¿Cómo van las cosas?" y luego escuchar será un gran avance en el desarrollo de empleados motivados y valorados.

El propietario inteligente no ignorará el conocimiento, la experiencia y la imaginación creativa de sus empleados. De hacer esto, desperdiciaría el considerable potencial humano ya disponible en la empresa. El decirle a los empleados que se les aprecia y se les valora y el escuchar sus reclamos y sugerencias, aumentará su entusiasmo y estado de ánimo.

J. DESARROLLO DEL EMPLEADO

A medida que capacite a su nuevo empleado, comenzará a reconocer que posee ciertas cualidades. Algunos aprenden rápido, algunos son orgullosos de la precisión y exactitud, unos tienen grandes habilidades sociales con los clientes y otros son inquisitivos y ansiosos por aprender más.

Representa una ventaja para usted, utilizar estas capacidades y permitir a los empleados aceptar responsabilidades adicionales siempre que estén preparados para hacerlo. El resultado final será un fuerte equipo de empleados que pueden trabajar en forma independiente. Esto siempre será para su beneficio.

Para Seleccionar a un Administrador

Una vez que haya decidido tener a alguien en un puesto administrativo, evalúe a los empleados con que cuenta para ver si alguno de ellos demuestra las características necesarias para desempeñarse en el puesto administrativo. Recuerde, muchas personas pueden ser muy buenos empleados, pero no necesariamente tener la capacidad para asumir un papel de liderazgo. Es muy importante seleccionar cuidadosamente a esa persona. Algunas características que se deben buscar en un administrador son:



Ascenso Interno

Haga una evaluación de los actuales miembros de su personal para ver si algunos poseen las características antes mencionadas. Si hay alguien en su personal adecuado para el puesto, comience a preparar a esa persona para el puesto administrativo.

Esto no es, y no debe ser un período corto de capacitación. En su lugar, requerirá de una gran cantidad de tiempo, paciencia y enseñanza. Hay muchas áreas en las que puede delegar responsabilidades que le puede delegar al aspirante a administrador entender la teoría después de la práctica.

A continuación aparecen algunas áreas por donde podría comenzar la capacitación:

1. Completar un Cuadro de Proyección de Ventas de lecturas horarias. Esto le daría al postulante un entendimiento de las horas comerciales punta y cómo asignar la preparación de productos y las labores de limpieza. Le ayudará a juzgar el conocimiento y entendimiento del empleado de las necesidades y horario del establecimiento.
2. El aspirante se debe familiarizar con los usos de los productos pesos y unidades de medición, establecer y asegurar niveles adecuados de almacenamiento, y aprender los principios básicos de las preparaciones de los productos.
3. También le podría asignar la supervisión de la limpieza del negocio usted estaría en condiciones de observar la capacidad del aspirante para hacer que los empleados trabajen como equipo, seguir los procedimientos inadecuados y juzgar su atención a los detalles.

Continúe capacitando al administrador en todas las áreas de las que será responsable. Se debe tomar el tiempo para hacer esto en forma adecuada. Esta persona estará dirigiendo las actividades en su empresa y supervisando a los empleados.

Tenga cuidado con las personas super energéticas que quieren hacerlo todo por ellos mismos usted necesita a alguien que trabaje duro, pero que sea capaz de hacer que la gente trabaje con él.

La persona energética y eficiente se quemará, pero el mejor administrador lidera el equipo y hace que se realice el trabajo a través de la cooperación y el esfuerzo del equipo.

Para Contratar a Personas Externas

Si nadie de su personal tiene las calificaciones necesarias o la ambición para convertirse en administrador, entonces tendrá que buscar recursos externos. Recuerde, capacitar a un administrador externo no es lo mismo que capacitar a un empleado actual.

Debe comenzar la capacitación con esta persona nueva en todos los principios básicos: servicio al cliente, preparación de los alimentos, etc. Este proceso le tomará más tiempo y será más intenso que capacitar a una persona que ha sido promovida desde ahí.

SOMOS UN EMPLEADOR QUE OTORGA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Mantenemos una política no discriminatoria con todos los empleados y postulantes al empleo. Los aspectos que involucra trabajar con nosotros son regulados sobre la base del mérito, la competencia y las calificaciones no se verán influidas de ninguna manera por la raza, color, religión, sexo, edad, estado civil, origen de nacionalidad, discapacidad.

Las decisiones que se tomen respecto al reclutamiento, contratación y promociones se basan exclusivamente en las calificaciones individuales relacionadas con los requisitos del puesto. Los otros temas personales tales como compensación, bonificaciones, beneficios, transferencias, programas sociales/recreacionales se administran sin discriminación.

Si algún empleado recibe abusos de cualquier compañero, es el deber de ese empleado informar el hecho a un miembro de la administración dentro de 48 horas. La administración investigará a fondo todos los reclamos de manera confidencial y cualquier reclamo que se encuentre válido tendrá una acción disciplinaria inmediata y adecuada. Confiamos en que todos los empleados continuarán actuando responsablemente para crear un grato ambiente de trabajo sin discriminación.



Manual del Empleado

Jojana Mora C.

PRÓLOGO

La Hostería Los Arrayanes pone a consideración de su personal el manual de procedimientos que es una herramienta imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar la atención al usuario, con relación a los servicios que la Hostería brinda.

En este sentido, el manual facilita las pautas generales y de procedimientos que el empleado debe tomar en cuenta al momento de realizar su trabajo. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas para cada puesto de trabajo.

Víctor Hugo:

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.

¡QUIENES SOMOS!

SOMOS una empresa nueva e innovadora, nuestro principal objetivo es brindar un servicio de calidad, en un lugar de descanso y recreación donde nos preocupamos de los más mínimos detalles, que sumados a la atención personalizada hacen de la estadía de los visitantes una experiencia inolvidable.

NUESTRA MISIÓN

Es ofrecer a todos los turistas un servicio de excelencia donde prime la cortesía y el buen trato basado en la atención personalizada satisfaciendo las necesidades del cliente; en un ambiente cálido y familiar para compartir lo hermoso del contacto con la naturaleza.

NUESTRA VISIÓN

Es llegar a convertirnos en una empresa con sólido prestigio a nivel nacional, involucrando a la biodiversidad de la Provincia de Bolívar con sus riquezas naturales, fomentando el desarrollo eco-turístico dentro de un marco de cordialidad, tradición y hospitalidad.

MANUAL DEL EMPLEADO DE LA HOSTERÍA LOS ARRAYANES

BIENVENIDO

Usted ha sido elegido como nuevo miembro de la Hostería “Los Arrayanes”. Su empleador cree que está calificado para realizar este trabajo. Usted es una pieza importante para la operación de este negocio. Gran parte del crecimiento de la Hostería se puede atribuir al trabajo de personas como usted. Durante los períodos de capacitación y orientación, aprenderá sobre las operaciones y políticas del negocio.

Aquí todos trabajan juntos en el mismo equipo, de modo que, recuerde ser alegre y cooperativo con sus compañeros de trabajo. Una de las razones de por qué fue seleccionado para este trabajo es que usted parece demostrar el tipo de actitud que se considera esencial. Creemos que usted calzará como miembro del equipo de la Hostería “Los Arrayanes”.

RECUERDE ser amistoso en todo momento, informar sobre los servicios que presta, contestar a los clientes y estar gustoso de preparar los mejores platillos posibles, si todos trabajan juntos, el trabajo será más fácil y disfrutará el tiempo que pase en el establecimiento.

¡Esperamos que disfrute trabajar con nosotros!

A. DESCRIPCIÓN DE LA HOSTERÍA “LOS ARRAYANES”

La Hostería Los Arrayanes se encuentra ubicada en la parroquia San Pablo de Atenas, cantón San Miguel – Provincia de Bolívar, punto de enlace entre la sierra y la costa entre sus principales atractivos turísticos se destaca El Bosque de los Arrayanes, un bosque húmedo, de este tipo existen dos en el país uno en la provincia del Carchi y el otro en esta provincia, también se puede observar algunos de los vestigios del famoso camino del rey; incentivando al Turismo Ecológico, la exuberante vegetación y su inigualable gastronomía que rescata los platos típicos zonales.

Es un establecimiento nuevo e innovador, orientado exclusivamente al segmento vacacional de turismo tanto nacional como extranjero, con un concepto totalmente diferente tratando de rescatar las costumbres y tradiciones de su pueblo, una tierra de ensueño llena de verdor, donde sus visitantes sientan paz y tranquilidad disfrutando del encanto y pureza de la naturaleza.

Entre las actividades que el turista puede realizar tiene: Acampar, caminatas por los senderos, almorzar al aire libre, fotografía del paisaje, observación de flora y fauna, entre otros.

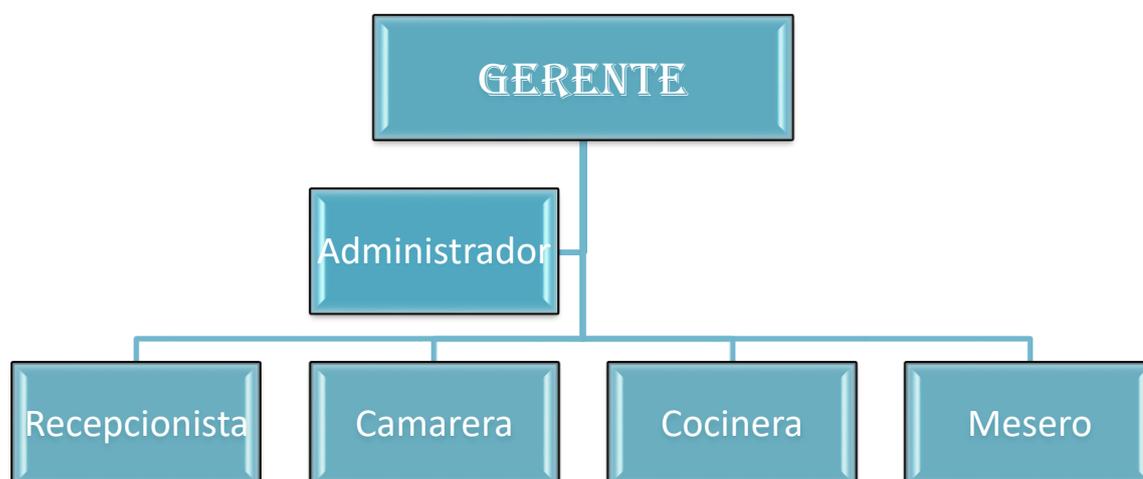
La Hostería Los Arrayanes está administrada por su gerente propietario el Dr. Hugo Pinos. Cuenta con servicio alojamiento permanente y un servicio de restaurante que atiende todos los días del año.

Políticas

Las políticas establecidas por la Hostería “Los Arrayanes” que ha continuación se dan a conocer deben ser siempre respetadas y el único que podrá cambiarlas será la persona más importante de esta empresa: EL CLIENTE.

- Estar pendientes de todas las necesidades de los clientes, saludarlos amigablemente (siempre con respeto).
- Será su trabajo hacer técnica de sugestión para lograr la mayor venta posible, siempre y cuando no se incomode al cliente.
- NO negociar con la limpieza, la organización y la disciplina del área de trabajo, pues estas características son parte fundamental del perfil del colaborador.
- Dirigirse con honestidad y respeto hacia compañeros y superiores.
- Trabajar en equipo como parte fundamental del desarrollo personal y de la empresa con el compromiso de llevar a cabo todos los puntos anteriores.
- Los horarios serán de 8 horas diarias con 30 minutos para el lunch, con horarios rotativos.

Organigrama de la Hostería “Los Arrayanes”



Servicios que brinda la Hostería Los Arrayanes

De acuerdo al medio en que se encuentra la Hostería “Los Arrayanes” brinda los siguientes servicios:

- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas
- Visitas guiadas
- Parqueadero
- Internet, entre otros.

B. SERVICIO AL CLIENTE

Los clientes son lo más importante para nuestra empresa. Sin ellos no existiríamos. Los usuarios esperan y siempre deben recibir:



Se le enseñará, entre otras cosas, cómo saludar al cliente, cómo preparar los platos y cómo mantener el negocio limpio y ordenado. Aprenda estos principios básicos y no los pierda de vista porque usted es quien tiene la mayor influencia sobre el cliente por si vuelve o no a la Hostería.

Para saludar al Cliente

El aspecto simple más importante de su trabajo es dar un excelente servicio al cliente. Servir al cliente rápidamente es vital. Tan pronto como el usuario entre al negocio, reconozca su presencia con un "Hola, en un minuto lo atiendo". Deje lo que está haciendo de lado rápidamente, lávese las manos, y prepárese para recibir el pedido, dar información, etc.

Siempre comience con una sonrisa y un saludo amable, para hacerle saber a los clientes que usted está contento de su elección de venir a la Hostería Los Arrayanes. Dígales - ¿Puedo ayudarlo? Para los clientes nuevos, tómese un momento para explicar el menú/las habitaciones y de tiempo para tomar su decisión. Para clientes regulares, esté preparado para sugerirles algo diferente.

Rapidez del Servicio

Nuestros clientes esperan que preparen su orden en forma rápida y eficiente en el caso del restaurante. Haga de su rapidez de preparar un plato un desafío. Siempre muestre un sentido de urgencia para que los clientes sepan que son importantes.

Ventas Sugestivas

La venta sugestiva es una técnica utilizada para aumentar la cantidad total de dinero gastado por el cliente. Requiere "sugerir" que el cliente compre más de lo que originalmente tenía pensado. El aumento del gasto puede tomar la forma de productos adicionales o productos de mayor precio.

Para completar la Venta

Cuando el cliente está listo para irse, debe decirle una de las siguientes frases:

- "Gracias, que tenga un buen día."
- "Gracias, vuelva pronto."
- "Gracias por visitar Hostería Los Arrayanes."

Recuerde, usted ayuda a determinar si el cliente está satisfecho o no. Tenga presente los principios básicos de modo que nuestros clientes reciban un producto de calidad con un buen servicio en un establecimiento limpio. Un negocio con un cliente satisfecho a menudo es un factor importante en el aumento de las ventas.

C. PAUTAS GENERALES DEL EMPLEADO

a. Asistencia

1. Siempre llegue temprano a su turno programado.
2. Se debe utilizar una tarjeta control para marcarla al COMENZAR y al TERMINAR cada turno.
3. Seguirá el programa destinado. Para cambiar un programa destinado, debe encontrar un reemplazo. Cualquier cambio a los turnos debe ser aprobado por su superior antes de que se produzca.

Para solicitar un día libre por razones personales, en lo posible, se deben dar las razones por adelantado. Se debe hacer el máximo esfuerzo por adaptarse a las solicitudes, sin embargo es esencial la flexibilidad tanto del supervisor como de los empleados para una buena operación.

4. Cuando no sea posible trabajar por enfermedad o cualquier otra razón grave, llame lo antes posible para que haga los arreglos para buscar un reemplazo.
5. Si sabe que llegará tarde a su turno, llame inmediatamente al administrador para que alguien se quede trabajando hasta más tarde.
6. Llegar atrasado a trabajar sin avisar, o no aparecer crea problemas en el personal y afecta el estado de ánimo de los empleados. En caso que se produzca tal situación se deben tomar medidas disciplinarias.

b. Uniformes

1. Debe presentarse a trabajar usando el uniforme adecuado. Durante todo el turno se debe utilizar la indumentaria completa.
2. El uniforme de la Hostería Los Arrayanes es el siguiente:

Área de Cocina:

- Chaqueta blanca
- Pantalón negro
- Delantal negro

- Gorra negra
- Cofia
- Zapatos antideslizantes negros

Área de Servicio/Recepción:

- Camiseta blanca/negra con el logo de la Hostería
- Pantalón negro

c. Aspecto Personal

El Personal de la Hostería debe tomar en cuenta las siguientes normas de higiene personal:

Normas Generales de Higiene Personal de la Hostería “Los Arrayanes”	
Hombre	Mujer
Pelo/Gorra.- Siempre se debe usar una gorra y cofia. El pelo debe estar corto, limpio y ordenadamente peinado. No debe tocar el cuello.	Pelo/Gorra.- Siempre se debe usar una gorra y cofia. El pelo debe estar limpio y ordenadamente peinado, amarrado atrás y no sobre los hombros.
Ropa.- Uniforme limpio y completo.	Ropa.- Uniforme limpio y completo.
Manos.- Mantenga las manos brillantes. Las uñas deben estar cortas y limpias. Siempre debe lavarse las manos: antes de comenzar a trabajar, al salir del baño, después de completar una tarea de limpieza y siempre después de manipular dinero.	Manos.- Mantenga las manos brillantes. Las uñas deben estar cortas y limpias. Siempre debe lavarse las manos: antes de comenzar a trabajar, al salir del baño, después de completar una tarea de limpieza y siempre después de manipular dinero. No se permite esmalte para uñas de cualquier tipo o uñas postizas.

Sonrisa y Rostro.- Ofrezca una sincera sonrisa en cada saludo al cliente. El rostro siempre deben estar afeitado. El bigote y la barba (si se permiten) deben ser cortos y ordenados.	Sonrisa y Rostro.- Ofrezca una sincera sonrisa en cada saludo al cliente. Nada de maquillaje.
Joyas.- No se deben usar anillos, pulseras ni reloj.	Joyas.- No se deben usar anillos, reloj ni pulseras.
Zapatos.- Para su protección se requieren zapatos cerrados y planos. Se deben usar zapatos oscuros, cómodos y limpios.	Zapatos.- Para su protección se requieren zapatos cerrados y planos. Se deben usar zapatos oscuros y cómodos.

Fuente: Reglas Generales del Empleado

Elaborado por: Jojana Mora C.

d. Estándares de Rendimiento

1. Proporcione un servicio rápido, cortés y amable a todos los clientes.
2. Dé una total cooperación a todos los compañeros de trabajo.
3. Siga las instrucciones y adáptese a todos los cambios.
4. Realice cada tarea a cabalidad.
5. Trabaje bien en forma independiente cuando no sea supervisado.
6. No se apoye, no se sienta en los mesones, o se pare con los brazos cruzados. ¡Si tiene tiempo para apoyarse tiene tiempo para limpiar!
7. No mastique goma de mascar, no coma, no fume o beba dentro del horario de trabajo.
8. No discuta con los clientes o con los compañeros de trabajo.
9. No diga obscenidades ni haga gestos obscenos.

10. No se permiten en el negocio alcohol ni drogas. No vaya a trabajar bajo el efecto del alcohol o de drogas.
11. Los amigos y los familiares siempre son bienvenidos a la Hostería como clientes. Sin embargo, no son bienvenidos a la empresa para perder el tiempo, interferir, o "molestar" mientras esté trabajando. Recuerde: esto es un negocio. Los amigos y familiares NO se permiten en la parte posterior, el área de preparación de los alimentos, recepción o detrás del mostrador de servicio al cliente.

e. Servicio al Cliente

1. • Brindar un servicio rápido, cortés y amable debe ser su prioridad principal.
2. • Tenga un contacto visual con el cliente.
3. • Salude al cliente de manera amable y enérgica.
4. • Use las ventas sugestivas para aumentar las ganancias.
5. • Sólo sirva productos frescos y de alta calidad.

f. Procedimientos Telefónicos

1. Siempre responda el teléfono en forma rápida (entre el segundo y el tercer timbrado) y cortés. "Buenos días, Hostería Los Arrayanes, ¿Puedo ayudarlo?", será una respuesta típica apropiada.
2. Tome todos los mensajes telefónicos y de la información requerida por el cliente. En caso de reservaciones pida todos los datos requeridos.
3. No haga o acepte llamadas personales mientras trabaja a menos que sea una emergencia.
4. Nunca acepte llamadas con cobro revertido a menos que esté autorizado para hacerlo.
5. Nunca permita a los clientes usar el teléfono.
6. Conozca la ubicación de los números telefónicos de emergencia, (es decir, hospitales, policía, bomberos, etc.)

g. Control de los Alimentos

- Prepare productos frescos a diario.
- Mantenga el "nivel de almacenamiento" con un stock completo.
- Conozca y adhérase estrictamente a:
 - Procedimientos para la preparación correcta de los platos a la carta.
 - Informe sobre las requisiciones sobre cualquier tipo de escasez concerniente a la producción de los alimentos.

h. Limpieza y Mantenimiento de la Hostería

1. Mantenga el área externa libre de basura.
2. Limpie y mantenga el área del cliente, área de comedor, habitaciones, área de trabajo y baños en forma regular. Esto siempre se debe hacer durante todo el día y al término de su turno.
3. Limpie y desinfecte los mesones de preparación de alimentos después de la preparación de cada plato.
4. Siempre complete los deberes de limpieza asignados a su turno.
5. Lave todos los contenedores sucios y los utensilios durante su turno.
6. Mantenga todos los pisos barridos y trapeados.

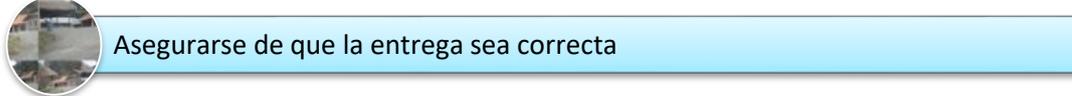
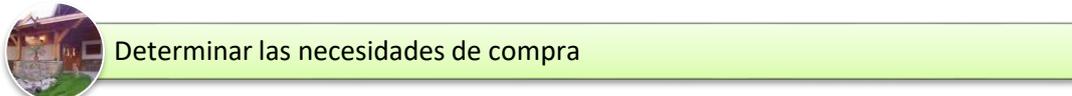
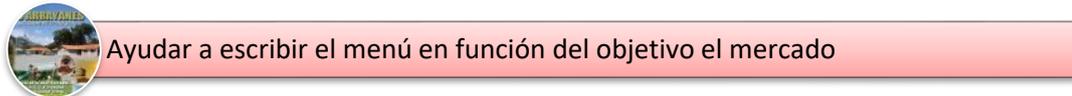
i. Equipo

1. Familiarícese con el uso y cuidado de todo el equipo.
2. Use todo el equipo con precaución y cuidado. Adhiérase estrictamente a las precauciones de seguridad e instrucciones para una adecuada mantención.
3. Informe al administrador de cualquier falla en el funcionamiento de su equipo.

D. PAUTAS PARA PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

a. Área de Compras

El objetivo de la compra es conseguir la mejor relación calidad precio para que obtengan el máximo posible a cambio de su dinero. El departamento de compras debe responsabilizarse de:



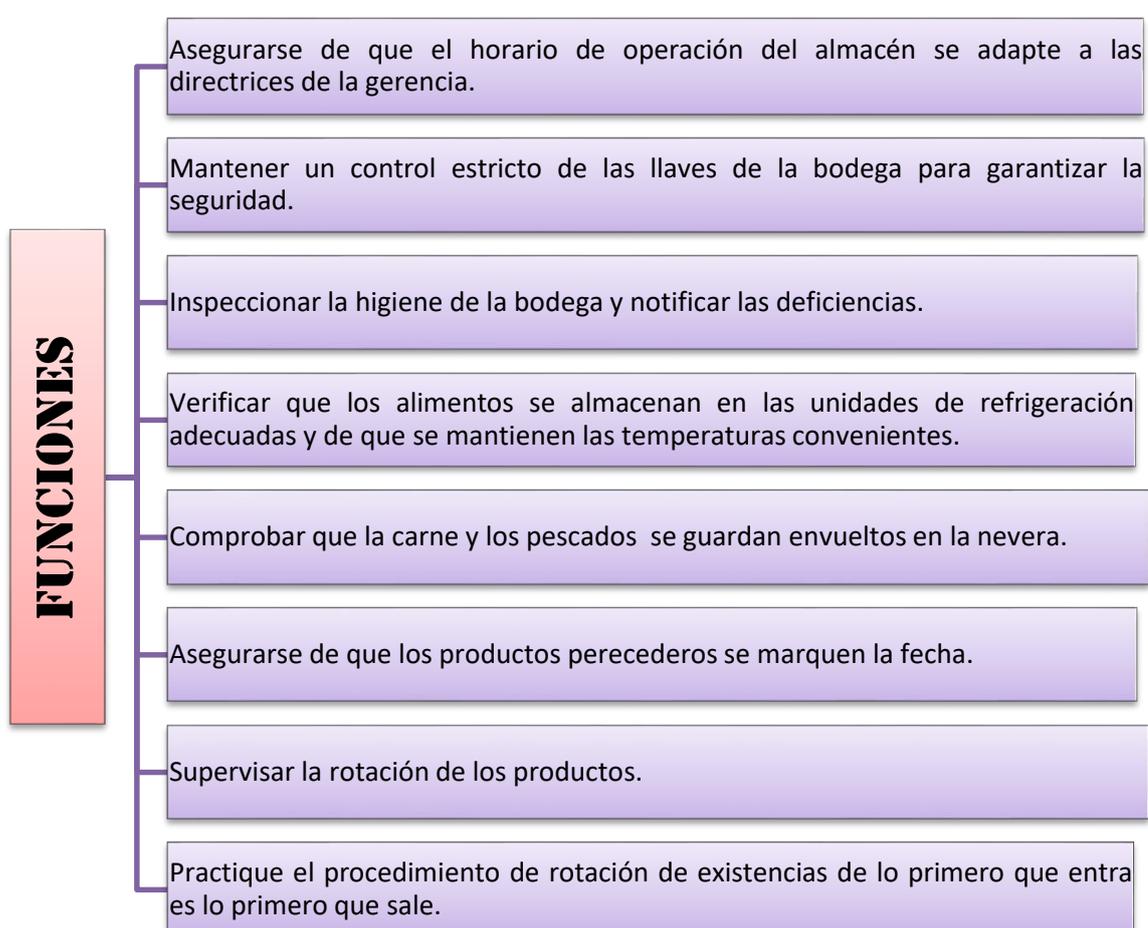
b. Área de Recepcion

El objetivo principal en la recepción es asegurarse de que la empresa esta obteniendo la cantidad y calidad de mercancía que había encargado al precio presupuestado. El encargado de recibir la mercancía cumple las siguientes funciones:

1. •Tiene la responsabilidad de notificar al jefe de compras el estado de los pedidos.
2. •Verificar el proveedor, calidad, cantidad y precio de entrega antes de firmar ningún recibo.
3. •Asegurarse de que se hace una nota de crédito.
4. •Notificar al chef si no se ha entregado el producto solicitado.
5. •Llamar la atención del proveedor sobre las entregas que llegan tarde o pronto para asegurarse de que se ajusta al horario establecido.
6. •Debe revisar las especificaciones de producto.
7. •La cantidad de mercancía entregada se debe comparar con la del pedido (peso, volumen y/o recuento de unidades).
8. •Todas las mercancías compradas al peso deberán pesar sin envoltorio, hielo, contenedores o materiales de empaquetado.
9. •Los productos comprados por unidades y contenedores se deberán contar individualmente al recibirlos.
10. •Las mercancías que se compran por cajas deben examinarse.
11. •Si el sistema de compra es manual, hay que marcar todas las cajas con el precio por unidad.
12. •Las mercancías perecederas se deben almacenar adecuada y rápidamente utilizando procedimientos de rotación.
13. •El empleado de recepción debe informar al jefe de compras de las discrepancias.
14. •Los artículos perecederos se marcan con fecha y precio en el contenedor.
15. •Es importante asegurarse de que los documentos o facturas de entrega se marquen con un sello de recibido.

c. Área de almacenamiento

El personal de almacén es responsable de controlar cómo y a dónde se distribuye la mercancía para prevenir pérdidas por robo y deterioro. Las funciones son:



d. Área de producción

Se destacan una serie de procedimientos para convertir los productos alimenticios en preparaciones finales.

Manipulador de Alimentos.- Como agente, tiene un rol fundamental en la seguridad y en la conservación de la calidad de los alimentos. Por su actividad laboral tiene contacto con ellos durante todas las etapas de la cadena alimentaria, y esto hace que necesite una formación específica en manipuleo e higiene. Sus funciones son:



Planeación de la producción diaria



Controlar las existencias y sobrantes



Elaboración de mise en place



Limpieza y sanitación de equipos, utensilios y área de trabajo



Evitar la contaminación cruzada



Utilización de métodos de cocción



Elaboración de hojas de control de desperdicios, novedades del día



Controlar el stock y fecha de caducidad de los productos

e. Área de Servicio

Es la persona encargada de recibir al cliente, de una forma amable y cortes con un alto grado de profesionalismo. A continuación se da a conocer la correcta secuencia de servicio:

N°	PASO	DESARROLLO
1.	El cliente llega al restaurante	El mesero recibe al cliente con una sonrisa diciendo “Buenos Días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”; y le pregunta si requiere la mesa según el número de personas.
2.	Acompañar al cliente	Ir por delante de los clientes y mostrarles su mesa con cordialidad.
3.	Ofrecer bebidas	Ofrecer en un minuto la bebida intentando hacer buena venta.
4.	Recomendar especiales del día o la carta	El mesero recomendará la carta y especiales, haciendo venta sugestiva.
5.	Tomar la orden de bebidas	Si el cliente está indeciso, regresaremos en dos minutos.
6.	Llevar las bebidas a la mesa	El mesero llevará las bebidas a la mesa y dirá: “Que disfrute su bebida.”
7.	Ofrecer las cartas	El mesero ofrecerá cartas.
8.	Tomar la orden	El mesero tomará la orden y pondrá los cubiertos apropiados según lo elegido.
9.	Llevar correctamente la orden	El mesero llevará todos los alimentos de acuerdo a la orden tomada. Siempre se sirve por la derecha y se retira por la derecha (servicio funcional).
10.	Preguntar la satisfacción del Cliente en alimentos y bebidas	El mesero preguntará al cliente si los alimentos y bebidas son de su agrado y ofrecerá bebida adicional cuando dos terceras partes estén vacías.
11.	Revisar las mesas	El mesero checará las mesas, retirará platos sucios.
12.	Recordar	Los platillos deberán servirse con las salsas adecuadas y las guarniciones según las disposiciones en cocina.
13.	Ofrecer servicio	Ofrecer más jugo, café, té, combos.
14.	Ofrecer servicio de extras	Después de tres minutos de retirar los platos sucios, recomendar postres y sugerir alguna bebida extra.
15.	Quejas y comentarios de los clientes	Si existiera alguna queja con el servicio, el mesero llamará inmediatamente a su superior y lo resolverá inmediatamente.
16.	La cuenta	Estará atento el mesero a la señal del cliente cuando pida la cuenta. El mesero llevará la cuenta y dejará una pluma de la compañía para que el cliente firme.

17.	Forma de pago	El mesero preguntará con qué forma de pago desea liquidar su cuenta.
18.	Despedir al cliente	Nos despediremos dando las gracias, esperando volverlo a ver pronto. Si es posible ayudar con la silla de las damas.
19.	Rearmar la mesa	Una vez que el cliente se haya ido, dejaremos la mesa lista con los estándares establecidos para los próximos clientes.
20.	Recordar	Todo el personal debe de usar uniformes impecables. La cortesía, la eficiencia y la anticipación a las necesidades, son los elementos más importantes para la completa satisfacción del cliente.

Fuente: Secuencia de un Buen Servicio

Elaborado Por: Jojana Mora C.

E. PAUTAS PARA PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA

a. Incendios

1. Apréndase la ubicación y operación de los extintores de incendio en el establecimiento.
2. En caso de pequeños incendios use el extintor para apagarlo.
3. Si no tiene éxito al apagar el incendio evacue inmediatamente.
4. Vaya al teléfono más cercano y llame a los bomberos.

Para ayudar a evitar incendios:

1. Desconecte y/o desenchufe el equipo que esta emitiendo humo o chispas.
2. Ponga solo los contenedores adecuados en el microondas.
3. No sobrecargue los enchufes e informe de los cables dañados.

b. Robos

En caso de robo:

Su seguridad; no la perdida de dinero es lo que nos importa. No haga ni diga nada que pueda ponerle en peligro. Siga las pautas que aparecen a continuación:

1. Respire profundamente y mantenga la calma. No se mueva.
2. Escuche cuidadosamente y obedezca las órdenes del ladrón.
3. No discuta con el ladrón, ni se resista de ninguna manera.
4. Sea cortés y dígame al ladrón que hará lo que le pida.
5. Cuando se mueva, explique lo que esta haciendo y porqué se está moviendo de modo que sus acciones no puedan ser malinterpretadas.
6. Nunca se mueva para activar una alarma. Esto podría asustar o enojar al ladrón.
7. No atrape o siga al ladrón.
8. Llame inmediatamente a la policía.

c. Fallas de Refrigeración/Congelador

La falla de una de las piezas del equipo es importante porque es donde se almacenan los alimentos. Es imperativo que los productos alimenticios estén siempre almacenados a temperaturas adecuadas para evitar la descomposición y el riesgo de provocar enfermedades.

1. Notifique al administrador siempre que advierta que el equipo no esta manteniendo la temperatura adecuada.
2. No abra las puertas del equipo refrigerado, porque esto causará un posterior aumento de la temperatura.

d. Prevención de Envenenamiento en la Cocina

El envenenamiento de la comida por bacterias puede provocar serias enfermedades y en algunos casos, incluso la muerte. Al manipular alimentos los siguientes pasos deben ser seguidos por los empleados:

1. Adhiérase estrictamente a las pautas generales de la preparación de alimentos.
2. Al sacar los alimentos, siempre rote los productos antiguos de modo que se puedan utilizar en primer lugar.
3. Lávese las manos cuidadosamente entre la preparación de diferentes productos alimenticios durante la preparación de alimentos.

4. Lave tablas, cuchillos y otras superficies de preparación de alimentos antes de cada trabajo y después de la preparación de cada artículo de comida.
5. No tosa o estornude sobre la comida. Aléjese de la comida y de la gente, cúbrase la boca, luego lávese las manos.
6. Nunca deshiele la comida congelada a temperatura ambiente. Siempre descongele la comida congelada en el refrigerador.
7. Nunca vuelva a congelar la comida congelada.
8. Trabaje rápidamente al realizar el mise en place o al preparar porciones.
9. No permita que la comida permanezca a temperatura ambiente sobre el mesón de trabajo por más de cinco minutos.
10. Siempre ponga la basura en receptáculos adecuados, clasificando en orgánicos e inorgánicos.
11. Avise al administrador inmediatamente en caso que se sienta enfermo o sepa que tiene alguna alteración bacterial o intestinal.

e. Uso Seguro de los Productos de Limpieza

Algunos productos de limpieza pueden ser venenosos si entran en contacto con la comida. Algunos pueden quemar la piel o provocar problemas de salud si se tragan o se inhalan. Para evitar estas situaciones siga las pautas generales que se indican a continuación:

1. Almacene los productos de limpieza lejos de la comida.
2. Mantenga los productos de limpieza en sus contenedores originales, con etiquetas.
3. Lea las advertencias e instrucciones que aparecen en la etiqueta cuidadosamente.
4. Mantenga los aerosoles y productos inflamables lejos del fuego y el calor.
5. Elimine los contenedores vacíos de acuerdo a las instrucciones.
6. Lávese muy bien las manos después de manipular los materiales de limpieza.
7. No use aerosoles para limpiar o insecticidas cuando se preparen o se sirvan alimentos.
8. En caso de salpicaduras de productos químicos, lávese los ojos o la piel con abundante agua.

f. Daños a los Empleados

Su seguridad es muy importante, por lo tanto, le pedimos que siga las pautas generales de seguridad en cada área.

Cortes/quemaduras

1. Para evitar cortarse siempre trabaje con mucho cuidado al usar cuchillos, abrir latas, etc.
2. Conozca la ubicación del botiquín de primeros auxilios.

3. Aplique gasa limpia a cualquier área cortada o quemada.
4. Limpie la herida para evitar la infección.
5. Si la herida es grande avisar inmediatamente a los paramédicos.

Para evitar caídas de los Empleados

1. Use zapatos cerrados, seguros y con planta antideslizante.
2. Nunca corra siempre camine.
3. Siempre limpie cualquier comida o derrame en el trabajo y área del cliente.
4. No camine por pisos trapeados hasta que se hayan secado completamente.
5. No deje las cosas en el piso. Mantenga su área de trabajo limpia y ordenada para evitar tropezar o resbalar.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **BEER, J.** Gestión de la Administración de los Recursos Humanos, España, Ministerio del Trabajo, 1989. 300p.
2. **BESSEYREDES, C.** Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, España. Deusto, 1990. 300p.
3. **CHIAVENATO, A.** Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mac Graw Hill, 1999. 200p.
4. **CHIAVENATO, A.** Administración de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill, 2000. 500p.
5. **GRADOS, J.** Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Trillas, 1999. 300p.
6. **GUTHA, A.** Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, México, Trillas, 1999. 300p.
7. **FLORES G, J.** Comportamiento Humano en las Organizaciones, Lima, Universidad del Pacífico, 1998. 300p.
8. **MEJIA S, P.** Consultoría de Derecho Laboral Concordado y Simulado, Lima, Universidad de San Martín de Porres, 2011, 200p.
9. **RANDALLY V, D.** Gestión de los Recursos Humanos, España, Mc Graw Hill, 1999, 300p.
10. **RODRIGUEZ V, J.** Administración Moderna de Personal, 6ta. Ed. México, Thomson,

2003, 400p.

11. **AYALA V**, S. Administración de Recursos Humanos, 1era. Ed. Universidad San Martín Tarapoto, 2004, 200p.

12. SERVICIO ESTRATEGICO PROFESIONAL

www.madrimasd.org/ManualOrientacionProfesional

2010-05-28

13. CAPACITACIÓN

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas

2010-06-06

14. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

www.wikilearning.com/metodos_de_evaluacion_de_colaboradores

2010-06-10

15. DEFINICIÓN HOTEL

<http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

2010-06-17

16. TALENTO HUMANO

www.arcossalazar.net/ir.a/index.htm

2010-06-17

17. DESEMPEÑO PROFESIONAL

www.wikilearning.com/improshare_i-wkccp-15701-18.htm

2010-06-21

18. HOSHIN KANRI: ESTRATEGIA A LA JAPONESA

http://www.degerencia.com/articulo/que_es_el_hoshin_kanri

2012-01-13

**19. MANUAL PARA MANIPULADORES DE ALIMENTOS- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA
DE LA SALUD**

www.panalimentos.org

2012-01-25

20. MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA COCINA

<http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/chef/manualdeprocedimientos.htm>

2012-02-12

21. MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

<http://www.nutrinfo.com/archivos/ebooks/manipulacion-alimentos.pdf>

2012-02-25

22. MÉTODOS DE COCCIÓN

http://www.elgourmet.cl/datos/metodos_de_coccion.php

2012-02-25

XII. ANEXOS

Anexo 1.

Formato de Aceptabilidad/Rechazo de Productos

Cuadro N° 17.

Producto	Acepte				Rechace			
	Color	Textura	Olor	Otros	Color	Textura	Olor	Otros
Carnes								
Res	rojo brillante	firme y elástica	característico		verdoso o café oscuro, descolorida en el tejido elástico		Rancio	
Cerdo	rosa pálido	firme y elástica	característico		verdoso o café oscuro, descolorida en el tejido elástico		Rancio	
Aves								
Aves en general	característico	Firme	característico		verdosa o amoratada	blanda y pegajosa bajo las alas	rancio picante	

Productos de la pesca								
Pescado	Agallas húmedas de color rojo brillante	carne firme	característico	ojos saltones, limpios, transparentes y brillantes	gris o verde en agallas	Flácida	agrio a pescado o amoniacado	agallas secas, ojos hundidos y opacos con borde rojos
Moluscos	característico	Firme	característico			Viscosa	agrio o amoniacado	aparición opaca
Crustáceo	característico	Firme	característico			Flácida		Aparición: articulaciones con pérdida de tensión y contracción, opaco con manchas oscuras.
Cefalópodos (Pulpo)	característico	Firme	característico			flácida y viscosa		
Lácteos								
Quesos				bordes limpios y enteros				con mohos o partículas extrañas
Mantequilla				Sabor dulce y fresco				con mohos o partículas extrañas
Huevos								
Huevos de gallina				Limpios y con cascarón entero.				Cascarón quebrado o manchado. Fecha de caducidad vencida
Vegetales								
Vegetales	Colores vivos	Firmes		Limpios	Colores opacos	Arrugados		Sucios y podridos

Fuente: Tabla de Recepción de Alimentos.

Elaborado por: Jojana Mora C.

Anexo 2.

Almacenamiento de Productos Perecibles

Cuadro N° 18.

Producto	Almacenamiento/Temperatura	Recomendaciones
Carnes	Congeladas: T. máxima de 18°C Refrigeradas: T. de 0 a 5°C	<ul style="list-style-type: none">• Identificación por su tipo, cantidad y fecha de recepción.• Retirar de su embalaje original acondicionar en recipientes adecuados e higienizados y cubiertos con papel film• Carnes almacenadas en envases plásticos deben almacenarse en pequeños lotes a fin de favorecer la circulación del frío• No mezclar envases primarios, secundarios y terciarios (embalaje de transporte con envase de contacto con el alimento)
Productos Lácteos	Temperatura entre 0°C y 5°C	Almacenar de manera que exista buena circulación de aire Yogurt, leche y derivados lácteos almacenados en su embalaje original.
Huevos	Temperatura de 6° C a 8° C	Mantener en maples descartables. Retirar los huevos quebrados o dañados Evitar dejarlos a temperatura ambiente.
Hortalizas y Frutas	Temperatura de 6° C a 8° C Congeladas: T. 18°C	Retirar de su embalaje original (cajas, cartones, bolsas) Acondicionar en recipientes plásticos debidamente higienizados y separadas por clase.

Fuente: Tabla de Almacenamiento de Alimentos.

Elaborado por: Jojana Mora C.

Anexo 3.

Modelo de Encuesta dirigida a los Empleados Internos de la Hostería “Los Arrayanes”

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

Objetivo.- La presente encuesta va a determinar la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes.

Encuesta

Datos Personales:

Sexo:

Masculino: ()

Femenino: ()

Edad: _____

Cargo: _____

1. ¿Qué proceso de selección se aplicó para su ingreso al establecimiento?

- Pruebas de Idoneidad ()
- Entrevista de Selección ()
- Test de personalidad y aptitud ()
- Pruebas de trabajo ()
- Ninguno ()

2. ¿Dependiendo el área de trabajo,ha recibido capacitación durante este año?

- Si ()
- No ()

3. ¿Considera necesaria la implementación de procesos de capacitación permanente?

- Si ()
- No ()

4. ¿Ha recibido algún tipo de Evaluación por parte de la empresa?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

5. ¿Qué tipo de control de cumplimiento de horarios de los empleados se maneja en la Hostería?

- Tarjeta de ingreso ()
- Por áreas ()
- Supervisión de tareas ()
- Ninguna ()

6. ¿Qué incentivos ha recibido usted por parte de la empresa?

- Vacaciones ()
- Empleado del mes ()
- Bonificaciones ()
- Ninguna ()

7. ¿Ha recibido alguna forma de discriminación por parte de sus compañeros y accionistas de la empresa?

- Racial ()
- Agresión ()
- Discapacidad ()
- Ninguna ()

8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

- Agradable ()
- Poco agradable ()
- Desagradable ()

9. ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Hostería Los Arrayanes?

- Si ()
- No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 4.

Guía de Observación

Aplicada en la Hostería Los Arrayanes para determinar los procesos operativos en el Área de Alimentos y Bebidas.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE SALUD PÚBLICA

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

Área de Alimentos y Bebidas

1. Área de Compras

Procesos Operativos	SI	NO
Se establece una necesidad de compra		X
Dentro de las especificaciones de compra se determina el precio, la calidad y cantidad a adquirir		X
Se realiza una selección de proveedores		X
Cuenta con un formato de solicitud de compra		X
Al momento de realizar las adquisiciones controla las condiciones de entrega y de pago		X

2. Área de Recepción

Procesos Operativos	SI	NO
Realiza una inspección de la mercancía		X
Verifica el pedido	X	
Realiza un control visual y organoléptico dependiendo el producto		X

3. Área de Almacenamiento

Procesos Operativos	SI	NO
Almacenamiento en seco:		X
• Se almacena en un lugar seco, fresco y con ventilación		X
• Se hace una inspección visual de los envases		X
Se utiliza métodos de almacenamiento (FiFo)		X

Almacenamiento en refrigeración:		
• Los productos son etiquetados con nombre y fecha de caducidad		X
• Conoce sobre las zonas de alto y bajo riesgo		X
Almacenamiento en congelación:		
• Conoce la temperatura de congelación (-18°C)		X
• Almacena los productos en envases con cierre hermético		X
• Los productos son etiquetados con nombre y fecha de caducidad		X

4. Área de Producción

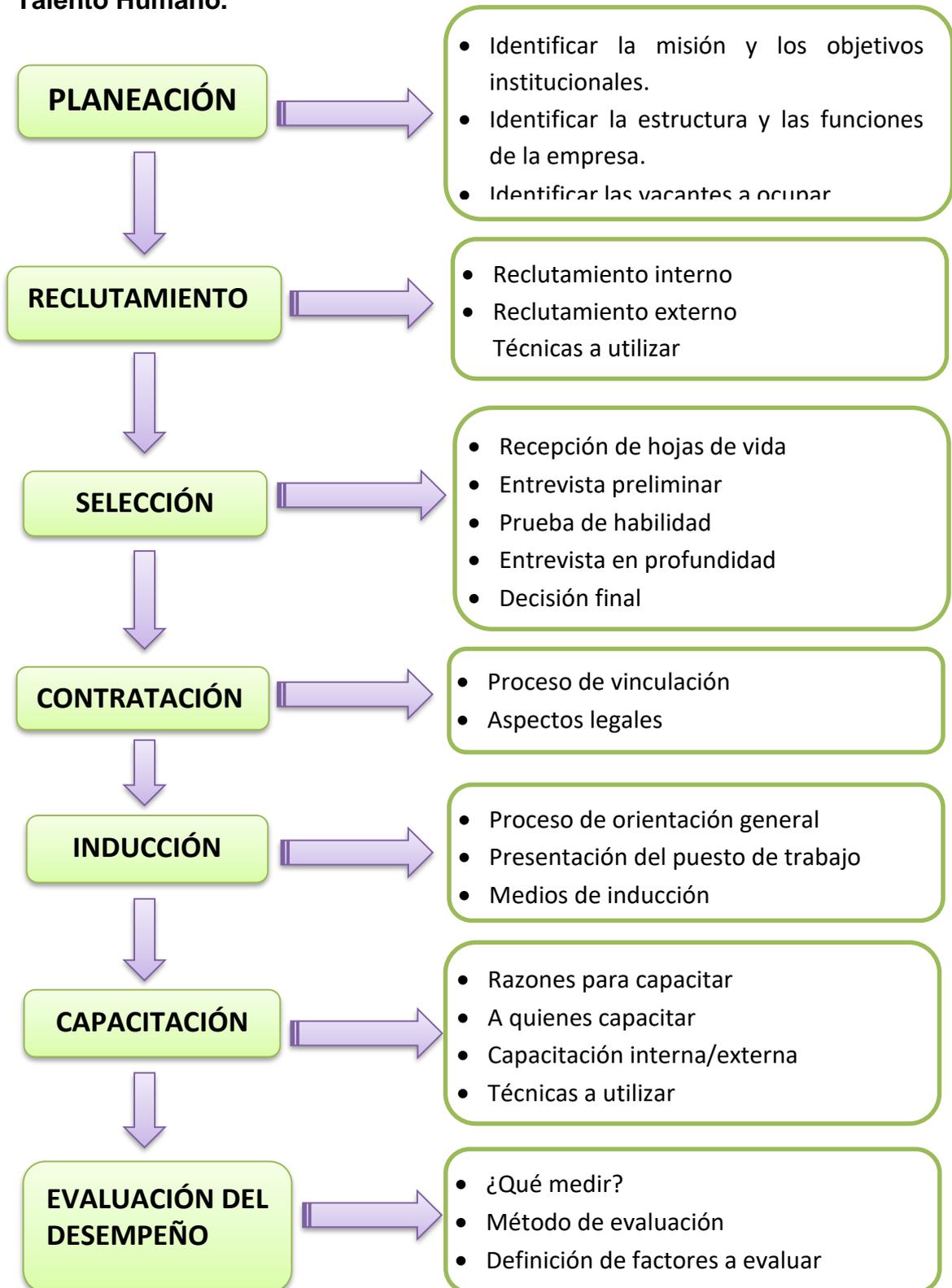
Procesos Operativos	SI	NO
Se realiza la planeación de producción diaria		X
La higiene del manipulador de alimentos es la correcta		X
Se realiza una correcta limpieza de mesas/tablas/cuchillos		X
Se realiza un mise en place		X
Tiene conocimiento sobre la contaminación cruzada		X
Conoce los tipos de cocción		X
Se realiza montajes de platos		X

5. Área de Servicio

Procesos Operativos	SI	NO
Cuando el cliente llega al restaurante lo atiende cordialmente	X	
Acompaña al cliente a su mesa		X
Ofrece bebidas		X
Recomienda la especialidad del día		X
Ofrece la carta	X	
Toma la orden al cliente	X	
Pregunta si se siente satisfecho con la orden		X
Ofrece servicio de extras		X
Esta atento cuando el cliente pide la cuenta	X	
Despide de una forma correcta al cliente		X
Rearma la mesa	X	

Anexo 7.

Diagrama del proceso para aplicar las Técnicas de Administración del Talento Humano.



Anexo 6.

Fotografías:

HOSTERÍA LOS ARRAYANES



PARTE FRONTAL DE LA HOSTERÍA “LOS ARRAYANES”



HABITACIONES



SALA DE STAR



ÁREA DE CAMPING



BEBIDA TRADICIONAL



RESTAURANTE



ÁREAS VERDES



FIESTAS POPULARES

