

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**



MONOGRAFIA DE GRADUACION

“FORMACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL.  
ESTUDIO DE CASO: PANCHA CAFETERIA EXOTICA”

**AUTOR: Cánaves, Nicolás José**

**TUTORA: Mg. Biasone, Ana María**

**LICENCIATURA EN TURISMO**

**Año 2011**

# Capítulo I:

## *Índice de contenidos*

<b>I – Indice de contenidos</b>	<b>2</b>
<b>II – Introducción</b>	<b>4</b>
<b>III – Acercamiento al estudio</b>	<b>6</b>
1. Visión histórica de la gastronomía	6
• Visión histórica de la gastronomía mundial.	6
• Visión histórica de la gastronomía Argentina.	9
2. Formas del desarrollo humano	11
3. Cultura organizacional y estructura organizativa	15
4. Valores en las organizaciones	18
<b>IV – La importancia de las personas en la actividad turística</b>	<b>22</b>
1. La importancia de la capacitación de las personas	22
2. Características de los procesos de capacitación	26
3. Beneficios de la capacitación de los empleados	29
• Beneficios para las organizaciones	29
• Beneficios para el individuo	30
4. Planeación de la carrera dentro de la organización	31
• Principales objetivos de los planes de carrera	34
• Planeamiento de carrera centrado en la organización	36
• Planeamiento de carrera centrado en el individuo	37

<b>V – Proceso de desarrollo del personal de empresas turísticas</b>	<b>38</b>
<b>1. Estudio de caso: Pancha cafetería exótica – Antes</b>	<b>41</b>
• Inicio del proceso	41
• Reunión con la consultora	42
• Perfiles de los empleados	42
• Descripción de puesto	43
• Planificación de un búsqueda: Las fuentes de reclutamiento	44
• Redacción de anuncios	44
• Proceso de selección	46
• La entrevista como elemento clave del proceso de selección	47
• Registro de la entrevista	48
• Negociación, oferta y comunicación a los no seleccionados	50
<b>2. Estudio de caso: Pancha cafetería exótica – Durante</b>	<b>54</b>
• La inducción y capacitación a los empleados	54
<b>3. Estudio de caso: Pancha cafetería exótica – Post</b>	<b>58</b>
• Seguimiento de los candidatos ingresados	58
• Evaluación de desempeño	59
<b>VI – Comentarios Finales</b>	<b>61</b>
<b>VII – Bibliografía</b>	<b>64</b>
<b>VIII – Anexo</b>	<b>66</b>

# Capítulo II:

## *Introducción*

Lic. Cánaves, Nicolás

La actividad gastronómica es uno de los pilares del sector turístico y como tal se encuentra en un mundo donde todo se halla cada vez más globalizado. Debido a esto, las empresas se vuelven más competitivas para poder sobrevivir en el mercado, y la supervivencia de las mismas dependerá de la forma en que se preparen para enfrentar los cambios.

Mar del Plata es un polo turístico reconocido a nivel tanto nacional como internacional, y a pesar de todos los problemas económicos, sociales y demás que sufre como sociedad, es necesario que se mantenga en los altos niveles de calidad en el rubro servicios para que de esta forma conserve un nivel turístico que le permita figurar dentro de los primeros lugares como destino turístico.

La gastronomía siempre ha sido una actividad en la que Mar del Plata se ha destacado, pero en los últimos años la creciente expansión se ha visto caracterizada por una “gastronomía de paso”, perdiendo su significado como tal. Esto se debió en gran medida a que los empresarios gastronómicos están más enfocados en la finalidad económica, dejando de lado la calidad en la prestación de los servicios.

Frente a este escenario, una herramienta que podría ayudar a elevar los niveles tanto de calidad como de productividad empresarial, es la inversión en la formación, capacitación y entrenamiento en la prestación del servicio. Esto permitiría que los trabajadores se sientan motivados a dirigir sus esfuerzos a brindar mejores servicios para lograr la satisfacción del cliente.

El tema reviste especial interés dada la importancia del factor humano en la consecución de los objetivos empresariales, y en particular en las empresas gastronómicas, que se encuentran en permanente contacto con los clientes. Este tipo de establecimientos debe considerar en todo momento la capacitación y entrenamiento de su fuerza laboral, ya que la misma les ayudará a contar con un personal altamente calificado e identificado con la empresa.

Este trabajo tiene como principal propósito transferir a interesados en el tema, la experiencia de un caso en que se aplicó una filosofía de personal con el objetivo de posicionar a las personas como un factor estratégico de la organización.

La monografía está constituida por tres partes. La **primera** de ellas incluye la visión histórica de la gastronomía, pieza clave para comenzar a entender un poco el devenir de esta actividad tanto a nivel mundial como nacional. Continuando con las formas de desarrollo humano, que son necesarias para que los individuos que forman parte de las organizaciones se vuelvan una fuerza competitiva. La cultura organizacional y la estructura organizativa, van a permitir dirigir y dar un propósito a las personas que trabajan para las empresas gastronómicas, como así también facilitar la transferencia de información y conocimientos dentro de la organización. Para finalizar la primera parte, se tendrán en cuenta los valores en las organizaciones, tan importantes hoy día en el siglo XXI, y que son el marco y el eje de toda actividad humana.

La **segunda** parte se centra en la importancia de las personas en la actividad turística. Partiendo de la importancia de la capacitación en todo proyecto de una empresa para poder ubicarla en una posición competitiva en el mercado, y lo que esta significa para el personal. Se tratará en este apartado también las características del proceso de capacitación, junto con los beneficios que esta trae tanto para los empleados como también para las organizaciones. Por último, se planteará qué es lo que los empleados necesitan para progresar dentro de una organización, y de este modo se programará la carrera profesional de los individuos dentro de la institución.

El **tercer** bloque se dirige a brindar un enfoque global sobre el proceso de desarrollo del personal de empresas turísticas. En el ordenamiento de los temas que se van a tratar, se partió del nacimiento de una relación laboral donde primero se definen los puestos de trabajo, luego el proceso de selección y posteriormente su incorporación a la organización; se abordará la capacitación y desarrollo, su correspondiente seguimiento para finalizar con la evaluación del desempeño.

Con relación a lo anteriormente expuesto, en el apartado se irá intercalando un análisis a partir de un estudio de caso realizado en la ciudad de Mar del Plata a forma de estudio del proceder que se debería llevar a cabo para la gestión del área de personal de una empresa gastronómica.

# Capítulo III:

## *Acercamiento al estudio*

## **1. Visión histórica de la Gastronomía**

- **Visión histórica de la Gastronomía Mundial**

El análisis histórico de la evolución de la gastronomía mundial, permite observar que la gastronomía no sólo tiene relación con la comida, sino también con las distintas culturas que existen en la tierra. Es por ello que la gastronomía, está inexorablemente vinculada, a la cultura de los países.

Durante la mayor parte de la historia de la humanidad, la comida no tenía otra finalidad que la de reponer las energías consumidas por el organismo. Los primeros que dieron cuenta de esto fueron los chinos que desarrollaron el arte de la “buena mesa”, pero fue en occidente, con los romanos, que se confirió a la alimentación un sentido más elegante, agregándole, un tinte más de exotismo que trascendencia a los gustos de las comidas. Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aun hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 D/C fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio.

Con la caída del impero romano, se fueron perdiendo las costumbres de este arte culinario hasta el renacimiento. Las comidas fuera de las casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas, pero alrededor del año 1200, se sabe que existían casas de comidas en Londres, Paris y en algunos otros lugares en las que se podía comprar platos ya preparados.

De Italia la técnica paso a Francia cuando Catalina de Medicis se traslado a Paris para contraer matrimonio con Enrique II. La novia, había viajado acompañada de un batallón de modistos, reposteros y cocineros florentinos, cuya labor encontró en la sociedad francesa un campo fértil para reproducirse.

Hacia finales del siglo XVIII, comenzaron a funcionar en Francia los primeros restaurantes donde se elaboraba y servía comida con un carácter totalmente empresarial. Hasta ese entonces, no eran conocidos los negocios especializados en la oferta de comida, pues esta era un servicio complementario que se brindaba en las

posadas y mesones, y no existía ni siquiera la noción de la gastronomía como expresión de refinamiento.

El termino Restaurante es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en Paris. Un francés de apellido Boulanger fue el que le dio el nombre de Restaurante a estos establecimientos alrededor de 1765. En ellos se servían bebidas y comidas como algo distinto a las posadas, tabernas y casas de comida. Su éxito fue inmediato y numerosos restaurantes comenzaron a abrirse. Por lo general, eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos. Al estallar la Revolución Francesa, en 1789, muchos de los grandes jefes de cocina quedaron sin empleo, y los más emprendedores probaron suerte con el negocio de “democratizar” la comida.

En otros países, el restaurante, data de las últimas décadas del siglo XIX, cuando estos pequeños establecimientos, comenzaron a competir con los hoteles, ofreciendo abundantes comidas, elegantemente servidas y a precios razonables. En Londres el primer restaurante abrió en 1873.

En España y otros países de habla Castellana, también comenzó a propagarse el nombre de “Restaurante”, como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas.

Con respecto al continente Americano, la palabra restaurante llego a Estados Unidos en 1874, traída por el refugiado francés de la revolución, Jean Baptiste Gilbert Paypalt, el cual fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado “Julien’s Restorator”. En él se servían trufas, fondues de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el “Delmonico’s”, fundado en la ciudad de New York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en el bar-restaurante de los trenes.

El negocio de los restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, para 1919 había solo 42.600 restaurantes en todo Estados Unidos, ya que el comer afuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy

especial. En los años '20 las ciudades estadounidenses ya tenían suficientes automóviles como para que se incorporara al mercado un nuevo tipo de restaurante, que incluía servicios para automovilistas. Hoy en día, estos restaurantes con sus enormes aparcamientos, sus tradicionales camareras y llamativos carteles luminosos prácticamente han desaparecido, ya que han sido reemplazados por los restaurantes de comidas rápidas. No fue hasta la década de los '60 que los servicios de comida rápida se convirtieron en el fenómeno más grande del negocio de los restaurantes y que siguen en proceso de expansión.

El negocio comercial de los restaurantes prospero mucho después de la Segunda Guerra Mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas.

A partir de este tibio comienzo, el progreso que alcanzo el arte culinario de los restaurantes ya no se detuvo. El próximo paso fue no solo esmerarse en la cocina sino en la manera de servir la comida al cliente.

De este modo, el negocio gastronómico proporciona el primer trabajo para cientos de miles de jóvenes. Para dar respuesta a la demanda de los numerosos restaurantes en el mundo y en la Argentina en nuestro caso, las grandes ciudades se vieron obligadas a crear escuelas especiales donde se imparte una enseñanza profesional para formar y capacitar a las personas en las distintas tareas de estos establecimientos, desde personal subalterno, como: cocineros, camareros, etc., hasta personal superior como maîtres, chefs y gerentes.

- **Visión histórica de la Gastronomía Argentina**

Durante toda la época colonial y el siglo XIX se comía abundantemente y en forma muy variada. Los menús sociales que componían los cocineros más prestigiosos de aquella época, como el francés Joseph Dure, incluían entre cinco y seis platos más postre. En las casas de familia, los platos básicos eran la olla podrida -así se llamaba al puchero-, una gran variedad de vegetales -mucho mandioca-, las carnes asadas y los pescados de río. Las mejores dulcerías y reposterías provenían de Tucumán, Chile y Asunción del Paraguay. Los licores (vinos y brandies) venían de Europa y las infusiones se reducían a la yerba mate.

Las mesas fueron empobreciéndose a medida que transcurrió el siglo XIX, la gastronomía era aun más acotada y poco creativa. Siempre existían algunas excepciones que provenían de cocineros reconocidos que brindaban sus toques afrancesados y que permitían a la elite del país mantenerse en la vanguardia del buen comer europeo.

Los hábitos alimenticios recién comenzaron a cambiar y a enriquecerse en nuestro país casi al final del siglo XIX, gracias a la llegada de miles de inmigrantes que dieron paso a la nueva cocina porteña que aparece después de 1900. La mayor influencia fue la cocina italiana, aunque de todas formas cabe señalar que alemanes, británicos y judíos de diversas nacionalidades también aportaron lo suyo. Por el contrario, las comidas españolas pasaron a identificarse como tales - en restaurantes y zonas urbanas bien específicas – pero estas perdieron peso a la hora de influir fuertemente en el estilo de la cocina porteña.

Con la llegada de los italianos, Argentina cambió y enriqueció sus costumbres gastronómicas. Ellos trajeron no sólo platos y recetas, sino hábitos sociales vinculados con el comer - como las pastas familiares de cada domingo, impusieron el culto al aperitivo - y convirtieron a Buenos Aires en el tercer centro consumidor de pizza en el planeta. El primero, por supuesto, es Italia; el segundo, la ciudad de Nueva York, y luego se ubica la Reina del Plata.

La cocina italiana echó fuertes raíces en la ciudad de Buenos Aires, teniendo como epicentro el barrio de La Boca. Desde allí se propagó por todo el territorio nacional una lista interminable de ingredientes y hábitos gastronómicos, aunque la colectividad española también hizo lo suyo trayendo a nuestra región del Plata los alimentos más reconocidos de la Madre Patria.

Con la fuerte influencia de los italianos, la mesa de los argentinos cambió. El bife y el asado siguieron estando en el centro de los hábitos, pero las pastas y las pizzas son indiscutiblemente, emblemáticas, en todas las mesas.

Lic. Cánaves, Nicolás

## **2. Formas del desarrollo humano**

“Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable”, es así como Ernesto Gore<sup>1</sup> da a entender que es lo que las empresas necesitaran para mantenerse en el mercado. De este modo, si no se forma y capacita al personal que integra una organización, esta no poseerá las capacidades que un contexto competitivo exige.

Hasta hace no mucho tiempo, las organizaciones se basaban en un modelo en el cual los propietarios o jefes pensaban las tareas a realizar, y a los empleados, se les pagaba para hacer, y no para pensar. Es decir, las organizaciones podían ser competitivas sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones.

Las empresas tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea. Por esta razón es que muchos autores consideran que la capacidad de aprender debe llegar a ser la única ventaja competitiva del futuro.

La formación es importante en todas sus formas. No siempre la inversión en la formación del capital humano está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada.

Según Gore, el ambiente organizativo no es educativamente “neutro”, y lo que la gente aprende en las empresas se origina sobre todo en el mero “estar” dentro de ellas, en trabajar, convivir e interactuar.

Se considera oportuno puntualizar el significado que, a los fines del presente trabajo, se adjudica a los conceptos: capacitación, formación, orientación o entrenamiento en el ámbito de las organizaciones:

---

<sup>1</sup> Gore, Ernesto. *La educación en la empresa*. Edición Granica. Buenos Aires, Argentina. 1996.

➤ Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente. En síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

➤ En cambio, formación, es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exige.

➤ En cuanto a la orientación, estas pueden estar comprendidas por dos amplias categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. En las orientaciones es necesaria la participación activa del supervisor como de algún representante del departamento de personal. El éxito de la orientación dependerá del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado.

Si bien pueden existir muchas formas de llamar a la enseñanza del personal, como pueden ser formación, capacitación, orientación o entrenamiento, algunos autores prefieren utilizar el término “**educación profesional**”.

Según Chiavenato<sup>2</sup> la misma comprende tres etapas:

- ✓ Formación profesional: Busca preparar y formar al hombre para ejercer una profesión en un determinado mercado de trabajo.
- ✓ Desarrollo profesional: Esta orientada a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera dentro de la empresa.
- ✓ Entrenamiento: “Es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos definidos”.

El entrenamiento puede generar cuatro tipos de comportamientos:

- ✓ Implica la transmisión de conocimientos; ya sea información de la empresa, de sus productos o servicios, de sus objetivos, su política, etc.
- ✓ Involucra un desarrollo de habilidades; entendido este como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- ✓ Un desarrollo de actitudes; entendido por el cambio de actitudes negativas por otras más favorables, un aumento de motivación o una actitud más amable por parte de los jefes superiores.
- ✓ Un perfeccionamiento de conceptos; en donde el entrenamiento eleva el nivel de conceptualización de ideas por medio de la capacitación a los miembros que lo requieran en la organización.

A partir de lo anteriormente expuesto se puede concluir que la formación lleva implícita un proceso de aprendizaje. Este implica una relación dinámica entre el objetivo de conocimiento y el sujeto. En él intervienen mediadores que facilitan la relación: instructores, libros, profesores, etc.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, I. “El factor humano dentro de las organizaciones”. Mc Graw Hill, 1995. Cap. 3.

## La función de formación dentro del área de personal<sup>3</sup>

La función de formación del personal, debe estar alineada con la estrategia de la organización, es decir su visión, misión y valores. Por lo tanto, los planes de formación deben estar diseñados con este propósito. Dentro de este amplio ámbito es posible encontrar desde actividades para formar a personas en ciertos conocimientos básicos, hasta sofisticadas acciones para realizar un ajuste cultural cuando esto sea necesario.

La función de formación enfrenta grandes desafíos:

- Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- Innovar en materia de formación: Las viejas recetas pueden ser validas en algunos casos y en otros se deberá ser permeable a los nuevos descubrimientos científicos.
- Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

En muchos casos, la tecnología estará a disposición de la actividad de formación y seguramente le agregará nuevos protagonistas. Pero de nada servirá la tecnología si no está respaldada por un enfoque innovado de la función de formación.

La formación del personal, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la formación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente *marcara la diferencia entre una organización y otra.*

---

<sup>3</sup> Alles, Martha. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Edición Granica. 2000.

### **3. Cultura organizacional y estructura organizativa**

Hay algunos aspectos organizativos que no se pueden dejar de mencionar, ya que pueden facilitar los procesos de formación dentro de las empresas. Por un lado, la estructura organizativa, y por el otro, la cultura organizacional.

La cultura organizacional es importante, puesto que el diseño de un programa de capacitación dirigido a su capital humano, estará influenciado por los supuestos existentes en la empresa sobre la naturaleza humana. Las técnicas que se utilicen deben ser coherentes con la cultura, ya que de lo contrario tenderán al fracaso.

Según Davis, citado por Philip Kotler<sup>4</sup>, “la cultura corporativa es el patrón de valores y creencias compartidas que ofrece un significado a los miembros de una organización y les proporciona las reglas de comportamiento dentro de esta”.

La cultura establece lo que se puede hacer y lo que está prohibido, afecta la manera de hablar y de vincularse entre las distintas personas dentro de una organización, establece las relaciones de poder y prestigio y muchas cosas más, por lo tanto podemos decir que es el resultado de las acciones cotidianas de sus miembros.

La cultura ayuda a las organizaciones de dos maneras: por un lado, dirige el comportamiento de las personas que allí trabajan, y por el otro, ofrece a los empleados un sentido de propósito. Saben lo que su empresa trata de lograr y como podrían alcanzar su meta.

En las empresas de restauración es necesario que la cultura esté orientada no solo a lograr la satisfacción del cliente externo sino del interno también. Es por eso que la capacitación de la gente adquiere un papel significativo, ya que es uno de los aspectos que conduce a lograr que el empleado se sienta motivado de manera tal que sus objetivos y logros se alineen con los de la organización.

Como dice Philip Kotler, es necesario establecer una cultura de servicio, es decir con una orientación hacia el cliente, donde la gerencia dedique tiempo a trabajar en colaboración con sus empleados para brindar un mejor servicio.

---

<sup>4</sup> Kotler, Philip. “Mercadotecnia para hotelería y turismo”. Prentice Hall. Hispanoamérica S.A. 1997.

Es importante y necesario que los empresarios de la restauración presten especial atención al desarrollo de esquemas que reflejen la forma de pensar y actuar de su organización, entendiendo que invertir en el capital humano significa invertir para lograr el éxito de su organización.

En lo que respecta a la estructura organizacional es fundamental que su diseño este dirigido a facilitar la transferencia de información y conocimientos.

Según Mintzberg<sup>5</sup>, “la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Es por esta razón que la estructura se convierte en un elemento clave para la integración y coordinación de todos los procesos de capacitación de la empresa.

El desarrollo de la estructura organizativa constituye, por supuesto, el prerequisite organizativo para un buen servicio. Cuanto más complicada sea la estructura formal de la organización, habrá más problemas relacionados con la entrega de un buen servicio.

Un buen servicio significa, entre otras cosas, un fácil acceso a los servicios y una toma de decisiones rápida y flexible. Si la estructura organizativa no permite que los empleados trabajen de ese modo, las normas y valores que caracterizan la estrategia de los servicios, simplemente, no puedan ponerse en práctica. Esto hace que la gente se sienta frustrada y puede tener un efecto bumerán. Los empleados sienten que la dirección pide lo imposible, y solo se consiguen efectos negativos en cuanto a las actitudes orientadas hacia los servicios.

También existe la estructura organizativa informal. La gente crea una estructura válida, y el personal de contacto, circunda esa orden en mayor o menor grado. En el primero de los casos, las actitudes positivas de los empleados pueden facilitar y permitir la solución de los problemas creados por una estructura complicada. En otros casos, por su parte, incluso una estructura orientada a los servicios puede ser un

---

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry. “La estructuración de las organizaciones”. Editorial Ariel S.A. Barcelona. 1984. Cap. 1.

obstáculo para un buen servicio. Si la gente, por una razón u otra no está motivada a colaborar, la cultura de servicios resulta mucha más difícil de implantar en la organización.

Normalmente, una empresa orientada a los servicios, como los restaurantes, requiere una estructura organizativa sencilla, con pocos niveles jerárquicos. Las decisiones las han de tomar los empleados cercanos a los clientes. El papel de los directivos cambia. Los subordinados tienen más responsabilidad y han de realizar su trabajo de forma más independiente. Sin embargo, esto no significa que el nivel de supervisión pierda poder, simplemente, que el papel de los supervisores cambia. Dejan de ser directivos técnicos y tomadores de decisiones; asumen un papel de entrenadores y líderes. Habrán de ayudar y animar a sus subordinados a crear un clima abierto, donde el buen servicio sea un valor compartido para todos.

Cuando existe una cultura sólida y una estructura organizacional bien definida, con una base de trabajo en equipo y dirección participativa y se tratan de introducir elementos extraños, que atenten contra la organización, y la satisfacción del cliente, la cultura funciona como protección de la empresa, actuando como filtro, evitando la contaminación de virus y agentes raros al seno de la organización.

## **4. Valores en las organizaciones**

La ética y los valores es hoy en día un tema de creciente interés en las organizaciones. Sin embargo, aun así son pocos los avances logrados en esta temática tan incipiente.

La ética se ha vinculado con la subjetividad, con lo que cada uno cree que está bien o mal. Otros la definen como un modo de ser, estar y de actuar ante la realidad circundante. O incluso, como el arte de hacer las cosas bien desde todos los puntos de vista posibles.

Si tenemos en cuenta la cultura organizacional, está entendida como la manera de ser y hacer las cosas en el día a día, la ética se convierte en un ingrediente que genera un sentido de identidad, aprendizaje continuo y mecanismos de control interno.

La gestión de las organizaciones modernas plantea dilemas éticos, por la magnitud de su influencia en las sociedades actuales.

Alrededor de los años 50 del siglo XX, debido a la aparición de los modelos teóricos que se cristalizaron en las primeras escuelas de dirección de empresas, se produjeron los tempranos encuentros entre la ciencia ética y las teorías de la dirección. Es entonces cuando se comienza a concebir a la empresa como una organización de personas. De esta forma se desarrollaron las teorías de responsabilidad social y se introdujeron los criterios de justicia en el reparto del valor económico añadido.

En los años siguientes, en los que la oferta de formación empresarial creció, pareció que la ética estaba ausente, por lo que se podía afirmar que hubo un paréntesis en el desarrollo de la ética empresarial en el mundo hasta los años sesenta y setenta, cuando surge una mayor preocupación por este tema, especialmente en los Estados Unidos.

En aquel tiempo comenzaron asimismo los reclamos a las industrias para que se hicieran cargo de sus influencias dañinas sobre el medio ambiente, y que colaboraran en la solución de otros problemas sociales de la comunidad (viviendas, escuelas, obras públicas, etc.). En definitiva, la concepción de las empresas ha cambiado mucho en los

últimos años, lo que ha llevado a considerar que tienen una seria responsabilidad moral para con la sociedad, independientemente de las responsabilidades individuales de sus miembros. No puede por tanto concebirse la actividad de las organizaciones al margen de la ética o administrada por unas reglas del juego diferentes que justifican actuaciones inaceptables desde la perspectiva de la moral individual.

En este mundo tan globalizado, la información circula cada vez con mayor velocidad y llega a más lugares, con lo que una actuación negativa en un área o lugar determinado puede tener enormes consecuencias económicas. Para garantizar su existencia, las organizaciones empresariales han de estar cada vez más atentas a lo que el entorno les exige, y si este les solicita un mayor comportamiento ético, podría ser negativo para las empresas, el no cumplir con las expectativas sociales.

El empresario debe ser hoy muy consciente de sus responsabilidades en la empresa y para con la sociedad. Las empresas han reaccionado desarrollando medios para introducir condiciones más éticas en las conductas internas y externas, desde los códigos éticos hasta las auditorías, los defensores del cliente o los seminarios de ética para el personal. La ética empresarial debe comenzar por una ética personal, ya que la empresa no es solo lo que hace, sino también lo que es para el conjunto de personas que se relacionan con ellas. Así entonces, la ética debe impregnarse primero en las personas como inmunización frente a ese entorno social y como inductora de valores colectivos.

La empresa es más bien una cultura, la ética la viven dentro de ella, la plasman en deberes y exigencias personales y la transmiten las personas. El código ético aborda los principales problemas que tiene la empresa en su relación con los empleados, socios, accionistas, clientes o consumidores, distribuidores, competidores o proveedores, comunidad (en general) y relaciones con el medio ambiente. Así, la perspectiva ética debe ampliar el concepto legal de responsabilidad o económica. La ética se interesa por todas las dimensiones del obrar humano.

El código ético debe ser un modo de realización profesional, empresarial y humano desde una óptica positiva. Es decir, un modo de describir aquel conjunto de

prácticas deseables, según las cuales la empresa se aproximaría a la excelencia. De esta forma, asociando clima ético y elementos corporativos de la organización, podemos comprender por qué el código ético es una herramienta estratégica relevante de gestión, contando con las actitudes de las personas que la integran, costumbres, practicas de actuación y opinión pública.

La ética en la organización, al constituir un marco de responsabilidades compartidas, sirve de referente a la cooperación interna y refuerza la capacidad de las personas ante la posibilidad de establecer alguna forma de cooperación con otras entidades. La adopción de soluciones y conductas moralmente aceptables también puede incrementar la capacidad de respuesta de la organización y acelerar los procesos de cambio, en la medida en que se reducirían los conflictos de intereses en la empresa.

En lo que respecta a la gestión del personal, los códigos de ética disminuyen el absentismo, mejoran las tasas de retención de los talentos y aumentan su lealtad y compromiso. Debido a que disminuyen las posiciones incómodas, da pautas de resolución de conflictos y la oportunidad de sentir que el impacto positivo de su labor concilia con sus expectativas de desarrollo humano. También, es importante comprender que los valores éticos y no éticos de la organización se impregnan a la propia cultura y clima organizacional.

En nuestro país, contamos con demasiados ejemplos de conductas no éticas, de irresponsabilidad de empresarios que vacían empresas dejando al personal sin trabajo, de empresas que no cumplen con los contratos celebrados con sus empleados, y otros tantos ejemplos. Si los empleados observan comportamientos poco éticos se generan pautas inestables de inequidad percibida. Por lo tanto, si por ejemplo, cuando una empresa contrata o promociona al personal y no se utilizan criterios objetivos, sino más bien en base a la confianza o la relación personal con los empleados, esto generara una sensación de poca capacidad de control en los demás empleados. Por ello, por mucho que se esfuercen no podrán ascender si no cuenta con la aprobación de su supervisor o mando directo. Por lo tanto, habría un primer conflicto entre meritos personales y recompensas organizacionales que puede llevar a este sentimiento de

inequidad. Otro ejemplo claro se da en el concepto de equidad salarial por igual desempeño laboral, en el cual pueden existir comportamientos poco éticos de favorecer subidas o incrementos salariales a aquellos que son más afines con la dirección.

Surge así la necesidad de destacar los valores éticos en relación con el trabajo. Aspectos tales como la integridad del salario, cumplimiento de las obligaciones de pago de las cargas sociales, respeto de los derechos laborales, despidos no justificados, vaciamiento de empresa, conflicto en cambio de dialogo entre organizaciones sindicales y empresarias llevado hasta sus últimas consecuencias, y otros tantos que suceden permanentemente en nuestro país, tan falto de un compromiso ético de su sociedad.

Cuando falta la ética, todo conflicto es de suma cero, y se recurre al derecho como si este fuera el vacío moral de la sociedad.

Por último, en la medida que las organizaciones se preocupen más por una dirección estratégica del personal y los valoren, estos deberán ir asumiendo decisiones y comportamientos que afectarán en mayor o menor medida al sistema de individuo/organización/sociedad, y que a su vez las mismas determinaciones de su organización lo afectarán. Frente a estas perspectivas, las empresas y los individuos, a la hora de tomar sus decisiones deberán confrontar su expectativas éticas y de responsabilidad contra las de su organización y viceversa.

**Capítulo IV:**  
***La importancia***  
***de las personas en la***  
***actividad turística***

## **Importancia de la capacitación de las personas**

Siguiendo a Werther & Davis, en su escrito “Administración de personal y Recursos Humanos”<sup>6</sup>, La Capacitación (entrenamiento), auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual. No obstante ello, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laborar y contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

En muchos casos los límites entre ambos no están claros, de manera tal que muchos programas que se inician para capacitar al empleado terminan por contribuir a su desarrollo y potencian su capacidad como directivo.

Tanto la orientación (inducción) como la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones en los últimos tiempos. Esto se puede deber a una serie de factores como el vertiginoso cambio en el entorno de las empresas, como así también a la alta competencia y profesionalidad de los trabajadores.

Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo, junto con la presencia de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que solo las mejores preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia.

Las organizaciones y en especial las que brindan servicios, dependen en gran medida de su capital humano para alcanzar un funcionamiento eficiente y evolucionar a través del tiempo. Si cuentan con personal dispuesto a canalizar su labor en sintonía

---

<sup>6</sup> William B Werther y Keith Davis, “Administración de personal y recursos humanos – Capitulo 8, Pagina 148”. Mc Graw-Hill. 1991.

con los objetivos estratégicos de la organización, seguramente alcanzarán resultados satisfactorios y sostenibles en el tiempo.

Por lo tanto, la capacitación debe tomarse como una de las estrategias más prometedoras en las empresas prestadoras de servicios, y en el caso que nos ocupa, de la restauración, para poder hacer frente a los cambios que se dan día a día en la sociedad. El empresario gastronómico debe tomar la capacitación de sus empleados como una inversión que le ayudara a incrementar su rentabilidad y estabilidad organización. Es por eso que estos establecimientos deben invertir en el personal de la misma manera que lo hacen en equipos o en estrategias de publicidad y promoción.

La capacitación puede resultar un tanto costosa para algunas organizaciones, pero las mismas deben ser consideradas como una inversión cuando son llevadas a cabo de una forma idónea. En otros casos, si la capacitación no es desarrollada de forma profesional y completa puede generar una pérdida de tiempo y dinero para los empresarios.

Debido a esto último, muchos empresarios gastronómicos, creen que el dinero gastado en capacitar a sus empleados es capital perdido debido a varias razones: algunos piensan que no es necesario porque tienen pocos empleados a su cargo y cada uno sabe hacer bien su trabajo; luego están también los que ponen de manifiesto la situación económica por la que están pasando siendo imposible invertir en la formación del personal; y por ultimo están los empresarios que temen ser abandonados por los empleados una vez que terminen con la capacitación, o bien que la competencia le haga una mejor oferta y estos opten por aceptar otras propuestas.

Si se realizara un estudio a fondo en las empresas gastronómicas sobre las veces que las personas se equivocan al realizar sus actividades y cuanto le cuesta a la organización esos errores, seguramente darían unos resultados que les permitiría concluir que es mejor recurrir a la capacitación del personal. Suele suceder en empresas pequeñas de la restauración, que piensan que ante pequeños problemas la solución está simplemente en enviar a sus empleados a realizar cursos de capacitación esporádicamente o en organizar reuniones entre el personal afectado y los encargados

para encomendar los errores que afectan de forma negativa a la organización. Sin embargo, este tipo de situaciones puede resolver un problema momentáneamente pero no generará en el empleado la necesidad de una continua preparación para mejorar su nivel de vida y propender a su desarrollo personal, contribuyendo de esa manera a la rentabilidad de la empresa.

Es sumamente importante para las empresas alcanzar la calidad de sus productos y servicios a través de su fuerza laboral. Para contar con un personal productivo es indispensable una correcta capacitación, de forma que si esta se imparte de manera continua, se generará en las personas un interés hacia el conocimiento y la actualización constante.

Conocimientos oportunos y apropiados a la función de los empleados es lo que realmente puede llevar a las organizaciones al éxito o al fracaso, ya que, las personas son lo más importante en una organización y son ellas precisamente las que generan el resultado de las operaciones. El personal bien capacitado es capaz de ofrecer continuamente un valor adicional a todo lo que produce, sin embargo, en buena parte de las organizaciones no se le da la importancia debida al factor humano, muchas veces por la oferta excesiva de mano de obra.

Hoy en día, en la Argentina, y más concretamente en la industria de los servicios, las empresas tratan con problemas tales como el ausentismo, llegadas tardes, alta rotación y conflictos entre el personal que afecta negativamente los objetivos empresariales. Sumado a esto, los empleados también se quejan porque sus ingresos suelen ser bajos y no les alcanza para mantener un nivel de vida aceptable y sus expectativas de desarrollo se ven frustradas por la situación del entorno que no permite una mejora. Sin embargo, hay que tener en cuenta que son muy pocos empleados los que hacen el esfuerzo para remediar esta situación y cuando se les pide que hagan horas extras para aprender una nueva actividad o que realicen un curso fuera de las horas de trabajo, nadie tiene tiempo o creen que no lo necesitan porque creen que todo lo referido a su tarea ya lo conocen. Por lo tanto, se debería generar también un cambio de actitud por parte de los empleados hacia la capacitación, porque hay muchos individuos que se rehúsan a realizar las mismas.

En los establecimientos que prestan un servicio, el primer contacto con el cliente es el más importante de todos; ya que aquí se da la primera impresión de cómo funciona la empresa, y si se demuestra desgano y desaliento en la atención puede afectar la imagen de la empresa. Un cliente insatisfecho puede provocar grandes costos a la organización. Es por esta razón que es necesario que los empresarios gastronómicos tomen conciencia de la importancia de tener una fuerza laboral capacitada, ya que significara una ventaja de la empresa frente a sus competidores.

Lic. Cánaves, Nicolás

## **2. Características de los procesos de capacitación**

La capacitación propone acciones para dar lugar a un determinado aprendizaje. A su vez, esa enseñanza se ve afianzada con la práctica del día a día que se realiza en el trabajo. Se espera que los empleados desarrollen con mayor rapidez los conocimientos, habilidades y actitudes para beneficio de las empresas y para ellos mismo.

Para convertir la capacitación en una actividad productiva, es necesario que la misma resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de formación del trabajador. El uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionarán datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Deben formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe existir la necesidad clara de capacitación.

Para que los procesos de capacitación sean confiables y efectivos para las empresas gastronómicas es necesario tener en cuenta ciertos factores:

- **La relación costo – beneficio del programa de capacitación a implementar.**
- **El programa debe cubrir todas las expectativas**, tanto de los participantes como de la empresa.
- **La funcionalidad de las instalaciones.**
- **La capacitación debe ser voluntaria**, el aprendiz tiene que estar motivado para adquirir un nuevo conocimiento, habilidad o lograr un cambio de actitud positiva. En ocasiones el gerente o supervisor directo persuade para que se realice una capacitación determinada.
- **Los objetivos de la capacitación**, tienen que tener relación directa con la acción que se espera de los participantes, ya que la acción es lo que motiva a los participantes.
- **La capacidad de las personas que van a recibir el curso** (debido a que estos pueden enriquecer aun más la misma). No hay que olvidar, también, las

experiencias anteriores de cada uno de los participantes sobre las tareas que van a enseñarse. Muchas veces los capacitadores suponen que las personas a capacitar tienen algún conocimiento previo sobre la tarea a enseñarse y esto puede causar falencias en el aprendizaje.

- **Las habilidades y aptitudes del capacitador.** El instructor ya sea contratado externamente o sea un miembro del restaurante debe tener todos los conocimientos necesarios como para impartir el aprendizaje. Muchos gerentes o empleados pueden realizar sus trabajos correctamente pero puede suceder que no estén preparados para capacitar o explicar con claridad las etapas de un puesto de trabajo.
- **Los contenidos de los programas.** Estos deben tener relevancia para los aprendices y no es conveniente que el capacitador tenga discursos preparados, sino que debe familiarizarse con los participantes para conocer mejor sus necesidades.
- **Los métodos de aprendizaje a emplear para facilitar la participación de los integrantes.** Es importante que el capacitador obtenga una retroalimentación en el momento de la realización de la capacitación para de esa forma asegurarse de que el empleado está aprendiendo. Puede simplemente decirle al aprendiz que repita el trabajo imitándolo, o hacerle preguntas, y demás.
- **Un buen sistema de evaluación.** Las evaluaciones que se realizan al finalizar un programa deben demostrar la transferencia en el puesto de trabajo de los conocimientos y habilidades aprendidas o los cambios de actitud logrados.

Todos los programas de capacitación deben tratar de disminuir y eliminar los problemas de falta de conocimiento, habilidades o actitudes del personal y que hacen que la organización no funcione con la máxima eficiencia.

Un programa de capacitación confiable debe proporcionar las siguientes ventajas en un restaurante:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- Reducir la inasistencia y rotación del personal.
- Reducir el tiempo de aprendizaje.
- Reducir la carga de trabajo de los jefes.
- Reducir los costos de mantenimiento del restaurante.
- Reducir las quejas de los clientes.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Reducir los accidentes de trabajo.
- Mejorar las costumbres de la empresa.
- Mejorar la ética empresarial.
- Aumentar la productividad.

Lic. Cánaves, Nicolás

### **3. Beneficios de la capacitación de los empleados**

En la actualidad la capacitación del personal es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su personal, pues esta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del personal debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

A continuación se mencionaran los beneficios que la capacitación brinda al individuo y a las organizaciones:

- **Beneficios para las organizaciones:**

La capacitación le permite a la empresa progresar continuamente. La gente calificada es aquella que tiene por un lado, los conocimientos y por el otro, la motivación necesaria para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.

Por lo tanto estas personas constituyen la mejor riqueza para la organización, permitiendo:

- Una alta rentabilidad.
- Mejorar el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crear una mejor imagen de la empresa.
- Mejorar la relación jefes subordinados.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover la promoción dentro de la empresa.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

- Eliminar ciertas rutinas y costumbres en el comportamiento de los empleados que son nocivas para la empresa.
- Permite alcanzar tanto una motivación individual como grupal, lo cual mejora la integración y colaboración laboral.
- Permite tener una visión más realista de lo que sucede dentro y fuera de la empresa. Si la fuerza laboral tiene conocimientos de la problemática interna y externa a su organización podrá tomar decisiones más certeras.

- **Beneficios para el individuo:**

Hoy en día las sociedades y las tecnologías son cada vez más complejas e innovadoras. Así mismo es notorio el aumento de la competitividad en que se ven sometidas tanto las empresas productivas como las de servicios. Los clientes externos buscan satisfacer sus necesidades con productos y servicios más baratos y mejores.

Pero no solo las empresas compiten unas con otras, sino también los hombres compiten entre ellos, y cada vez más se ve como las maquinas reemplazan el accionar del hombre, viéndose amenazados los menos aptos para subsistir en el mercado laboral.

La capacitación le permite entonces al individuo los siguientes beneficios:

- Solucionar problemas y tomar decisiones más certeras.
- Aumentar su confianza y mejorar su desarrollo individual. Incrementa los sentimientos de superación y éxito.
- Lograr sus metas individuales.
- Eliminar posibles temores de incompetencia o desconfianza.
- Incrementar el nivel de satisfacción en su puesto.
- Comunicarse mejor con otras personas dentro de la empresa.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Permite al individuo una mejor adaptación a los cambios que se dan a gran velocidad en la actualidad.
- Una mayor concientización en el campo de la actividad empresarial en la cual se desempeña. Los conocimientos que se adquieren despiertan un mayor interés por la investigación.
- Propicia el desarrollo de habilidades humanas y técnicas.

#### **4. Planeación de la carrera dentro de la organización**

Comprender que se necesita para progresar dentro de una organización requiere una idea clara sobre la planeación de la carrera profesional y el desarrollo.

Una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona, pero es importante aclarar que el simple hecho de planear la carrera no garantiza el éxito profesional. Las personas que logran el éxito e identifican sus objetivos profesionales, planean como alcanzarlos, y a continuación ponen sus planes en práctica. Algunas personas no planean su carrera, esperando, probablemente, que su compañía o su jefe inmediato lo hagan por ellos, o quizá no advierten las características esenciales de la planeación profesional.

Aunque el plan de carrera que cada persona se traza es completamente único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes, así como a los objetivos y desarrollos profesionales.

Durante una carrera profesional se recurre con frecuencia a movimientos laterales, promoción, ausencia del trabajo para completar determinados cursos académicos, e incluso renuncias.

Solo unas pocas organizaciones, las más grandes por lo general, alientan las actividades de planeación de carreras de los empleados.

En la actualidad, algunas empresas consideran que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Muchas veces esta práctica solo se limita a empleados de los niveles gerenciales solamente, debido a lo costosos que suelen ser estas planificaciones. Cuando la administración de las empresas se oriente más a la planificación de la carrera de los empleados, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajaran activamente para lograrlas. Estos objetivos, pueden motivar a los empleados a progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. De esta forma, las empresas lograrán tener un conjunto humano mas

calificado y mejor motivado para atender las vacantes que puedan llegar a surgir en sus empresas en el futuro.

Según William F. Rothencach, citado por W. Werther y K Davis<sup>7</sup>, estudios llevados a cabo entre grupos de empleados, han revelado que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización.

- Igualdad de oportunidades: En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- Apoyo del jefe inmediato: Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- Conocimiento de las oportunidades: Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- Interés del empleado: Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- Satisfacción profesional: Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfacción en diferentes elementos.

Por lo general el desarrollo y los planes de carreras del personal en las organizaciones, se encuentran a cargo de un departamento o área de personal, el cual su **función** es la de realizar las siguientes acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos en el desarrollo del personal:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimiento como en aspectos menos tangibles, como la actitud y los valores.

---

<sup>7</sup> William B Werther y Keith Davis, “Administración de personal y recursos humanos”. Mc Graw-Hill. 1991.

- Tienen en cuenta:
  1. Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.
  2. La evaluación de los superiores a través de las evaluaciones de desempeño.
  3. La evaluación del entorno, a través de evaluaciones de 360 grados.
  4. Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

El desarrollo del personal materializado en planes de carrera y de sucesión toma como base las competencias de los puestos, las de los individuos que los ocupan y las de quienes lo harán en el futuro.

Las empresas orientan a los empleados hacia los puestos de trabajo por los que se demuestran tener mejor aptitudes o competencias. A la hora de llevar adelante esta función, estas deben tener presente las **etapas** por las que el empleado desarrolla su carrera:

- **Iniciación:** La persona inicia sus primeros pasos en el mundo laboral.
- **Desarrollo:** se trata de la etapa donde la mayoría de las personas, normalmente a partir de los 30 años, encuentran su núcleo laboral.
- **Madurez:** la persona asegura su puesto en el mundo laboral y cuyo periodo se encuentra entre los 45 y 65 años.
- **Declive:** el poder y la responsabilidad del empleado van disminuyendo y se va pensando en la jubilación.

- **Principales objetivos de los planes de carrera:**

- *Favorecer la retención del personal clave*

Cuando un empleado anuncia que se retira porque tienen una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario, y a veces también en responsabilidades, a la propuesta que viene del exterior. Esto puede ocasionar muchos inconvenientes, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía;
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.
- Efecto contagio: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta del exterior para mejorar sus condiciones laborales.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no es lo que decidirá que un empleado se quede, pero puede ser un elemento que este tenga en cuenta al comparar las ofertas.

Desde el punto de vista de la empresa, si no se dispone de un plan de carrera definido y de las herramientas que lo complementan, entonces no se dispondrá de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias de una contraoferta, por lo que será complicado encontrar un adecuado y una equilibrada solución para ambas partes.

- *Asegurar la continuidad gerencial*

Muchas compañías tienen vacíos gerenciales. Para poder cubrir puestos gerenciales, evitar salidas de las empresas por parte de los gerentes y evitar la rotación de los mismos, es necesario contar con una gestión integrada de planes de carrera y sucesiones.

➤ *Posibilitar el desarrollo y la realización del personal*

Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo resultaran un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera y sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que:

- El empleado no conozca cuales son las competencias que necesita desarrollar o potenciar;
- Los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias;
- La empresa haga “un gasto” en formación y no una inversión.

En cuanto a los **beneficios** que puede generar la planificación de las carreras de los empleados, se pueden mencionar las siguientes:

- Desarrollar el sentimiento de lealtad en la empresa;
- Permitirá al empleado relacionarse más con las personas que toman las decisiones ya que normalmente una persona puede aumentar su grado de reconocimiento por las demás mediante su desempeño, presentaciones orales, reuniones en grupo y el tiempo de dedicación al trabajo.
- Se obtendrán mejores niveles de desempeño y, seguramente, una forma de conseguir promociones y reconocimientos en el trabajo.
- En muchos casos, los conocimientos especializados de los subordinados contribuyen al desarrollo de sus superiores por los que estos se apoyan en los mismos.
- La experiencia en nuevos puestos de trabajo y la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vías de crecimiento personal.

Para que una empresa entienda y pueda llevar a cabo los planes de carrera de los empleados, es necesario construir unos sistemas de evaluación que permitan medir el desempeño y verificar que los empleados están avanzando o requieren acciones para mejorar.

Si el desempeño de los empleados es inferior al estipulado o esperado, se deberán emprender las acciones correctivas correspondientes y, de lo contrario, si se trata de un desempeño satisfactorio, estos planes deberán alentarse para su continuo desarrollo.

Por lo tanto, para diseñar un plan de carrera, lo primero a tener en cuenta es determinar el potencial que hay dentro de la organización, definir las trayectorias de los individuos en cuestión, definiendo los aspectos más importantes y estableciendo los programas de actividades formativas para llevar a cabo el desarrollo del potencial de los empleados durante los años que sean necesarios para su éxito.

Tanto la participación del superior como del empleado en un plan de carreras deben ser siempre activas.

- **Planeamiento de carrera centrado en la organización**

El planeamiento de carreras es una herramienta fundamental para la dirección estratégica del personal de la organización. Su diseño se hace para un mejor cuidado del capital intelectual de la empresa; tan así es que cuando se valúa una organización, en el caso de fusiones o adquisiciones, un elemento que se toma en cuenta es la existencia de planes de carrera y sucesión.

- Se focaliza en posiciones; el progreso de cada individuo está sujeto a las necesidades de la organización.
- Identifica futuras necesidades de reclutamiento de la organización.

- **Planeamiento de carrera centrado en el individuo**

El planeamiento centrado en el individuo puede realizarse desde dos perspectivas. En la primera de ellas, la organización analiza un caso en particular. La segunda perspectiva se observa cuando una persona desea analizar su propia carrera. Este último caso, si bien es importante para la persona en cuestión, no integra la problemática organizacional.

- Se centra en la identificación de las habilidades e intereses personales.
- Evalúa posibilidades de carrera dentro y fuera de la organización.

Lic. Cánaves, Nicolás

# Capitulo V:

## *Proceso de desarrollo del personal de empresas turísticas*

Toda empresa turística que desea ser una organización ordenada debe contar con un departamento de personal. Algunas suelen ser de dimensiones pequeñas y a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos para llevar adelante el mismo. Las empresas más grandes, por lo general cuentan con un área de personal de mayores dimensiones que abarcan toda la gama de la administración de las personas que pueden llevar a cabo las actividades que a continuación se especificaran.

Cuando una organización anhela crecer se pone en acción una técnica que permite prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se la denomina planeación de personal. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. A ese grupo de solicitantes, se los estudia para proceder a la pre-selección de los candidatos potenciales a ser contratados.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por eso que los seleccionados tendrán una formación y capacitación. Asimismo, las necesidades de personal para una organización pueden satisfacerse formando a los empleados actuales. Durante el proceso se les enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones al progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como de jubilación y separación.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. Probablemente, un trabajo deficiente generalizado en toda la organización indicara si es necesario modificar algunas actividades. De la misma manera, puede mostrar la contribución y confiabilidad de las actividades del personal.

La aportación que efectúan los empleados origina una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y

prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener altos niveles de desempeño y satisfacción.

Todos los gerentes, directivos y ejecutivos de los departamentos de una organización deben contribuir en la planeación del personal, en la selección, formación, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación, etcétera, aunque en la organización haya expertos que se especialicen en esas funciones.

A medida que la administración de personal se torne más compleja y consuma más tiempo, toda la organización experimentara una necesidad de establecer por separado un departamento o área de personal.

La gestión con las personas constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más.

Una decisión inadecuada puede conducir a problemas múltiples en todo el ámbito de la administración de personal y de la organización.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. Cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás. El subsistema de selección influye en el desarrollo del departamento y en la evaluación del personal. Además, cada subsistema se ve afectado con los objetivos del departamento de personal, por sus políticas, y por el medio externo.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica, en primer lugar, la delimitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son

influenciadas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de personal constituyen un sistema abierto, ya que son influenciadas y dependen en gran medida del entorno.

A continuación, se expondrá una relación laboral donde primero se definen los puestos de trabajo, luego el proceso de selección y posterior incorporación a la organización; se aborda la capacitación y desarrollo, y finaliza con la evaluación del desempeño.

Cabe destacar que no se han incluido aspectos legales del personal, como así tampoco, las relaciones sindicales, que conforman otro aspecto importante del área de personal. Ambos tienen particulares tratamientos, y por ello el alcance se ha limitado a los temas de incumbencia general.

Se realizará en las etapas del proceso de desarrollo del personal, una breve introducción teórica o referencia a los mismos, para luego concluir con su aplicación práctica en el estudio de caso: Pancha cafetería exótica.

## **A - ESTUDIO DE CASO: PANCHA CAFETERIA EXOTICA – ANTES**

- **Inicio del proceso**

PanCHA cafetería exótica es una cadenada de cafetería & restaurante que surge de la idea de fusionar la gastronomía y los panificados con servicios de atención de calidad de un restaurante lujoso y con la característica de rapidez atención y despersonalización de los fast-food.

Fue fundada en el año 2008, por un grupo de empresarios-inversores, los cuales tenían como objetivo principal la expansión de su marca por la provincia de buenos aires y grandes ciudades del país vendiendo la franquicia.

La cadena comenzó con su primer local ubicado en un lugar emblemático de la ciudad de Mar del Plata, el complejo edilicio del torreón del monje. Esta empresa, recicló un espacio del complejo que estaba en desuso desde hace más de una década, lo acondicionó y decoró con un estilo moderno, similar a los locales norteamericanos de la década del '50.

Actualmente, PanCHA cafetería exótica cuenta con un solo local y se halla en expansión, respondiendo al plan estratégico que la empresa tiene como objetivo que es sumar locales para lograr desarrollar su marca.

El local se caracteriza por contar con una planta baja, terraza y deck, con capacidad para más de 200 comensales al mismo tiempo sentados. Cuenta con una barra tipo bar y la atención al público en las mesas. También en el sector externo, existe un café express que lo destinan a atender a la gente que se encuentra al paso en donde ofrecen una variedad de bebidas calientes y panificados.

PanCHA cafetería exótica busca desarrollar una marca propia, que se haga conocida entre sus clientes realizando campañas publicitarias en televisión, radio y periódicos como así también en la vía pública.

En los cambios de estación el restaurante prepara folletos publicitarios que los reparten a los clientes potenciales. Asimismo, para fechas especiales, organizan fiestas o eventos en los cuales se agasaja a los clientes con regalos o cortesías de la casa.

- **Reunión con la consultora**

La compañía Pancha cafetería exótica solicitó a una consultora el asesoramiento, el diseño y puesta en marcha del área de personal para su establecimiento.

Según a la información que se logró acceder, la consultora realizó varias reuniones con el gerente de dicha empresa, en las cuales se utilizaron formularios de primeras entrevistas para un post-análisis. De la información recolectada, les surgió la necesidad de desarrollar distintos puestos de trabajo.

- **Perfiles de los empleados**

La primera reunión de la consultora con la persona a cargo del establecimiento tuvo como propósito relevar el perfil de un cargo en particular a cubrir, del cual se expondrá a continuación un cuadro sintetizado sobre este encuentro. En el anexo se podrá obtener la entrevista de la consultora con el representante de Pancha cafetería exótica, en la que el cliente hace el pedido de búsqueda, también llamado perfil del empleado. (A los fines del presente trabajo, nos basaremos en un puesto en particular a cubrir para no entrar en detalle en cada uno de los que se solicitaron).

**Planilla de Relevamiento de Puesto – Perfil Versión Resumida**

<b>Cliente (interno o externo):</b> Pancha Cafetería Exótica
<b>Puesto:</b> Camareros
<b>Dependencia jerárquica y Funcional:</b> Encargado de Salón
<b>Número de Personas para puesto:</b> 8 – 10
<b>Objetivos del puesto:</b> brindar un servicio de calidad.
<b>Principales funciones:</b> Atención al cliente, venta de alimentos y bebidas, servicio a las mesas.
<b>Requisitos del puesto:</b> Entre 18 y 25 años, sexo masculino preferentemente (no excluyente), disponibilidad horaria.
<b>Educación:</b> Secundario completo.
<b>Otros conocimientos:</b> Manejo de PC
<b>Otros requisitos:</b>
<b>Personalidad:</b> Buena presencia, amables, respetuosas y atentos. Ordenados y con ganas de trabajar.
<b>Experiencia:</b> Sin experiencia previa
<b>Fecha:</b> 29/10/2009
<b>Otras observaciones:</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- **Descripción de puesto**

En Pancha Cafetería Exótica se necesitaban crear de ocho a diez puestos nuevos, pero en este estudio de caso, solo se va a observar uno a modo de ejemplo. El puesto de Camarero/a.

A continuación se detalla la información recolectada<sup>8</sup> por la consultora, para luego analizar y confeccionar la “Descripción del puesto”.

**Posición: Camarero/a**

Los Camareros/as es la parte importante de la experiencia de cada cliente en un restaurante. Son los encargados de dar la bienvenida a los clientes, brindarles un servicio de calidad y cuando se retiren del restaurante se lleven una experiencia lo más agradable posible y quieran regresar.

El ambiente organizacional en el que deberá desenvolverse es el de una empresa con una conducción exigente que valora y premia el trabajo y el esfuerzo constante.

Para ocupar este cargo la consultora sugiere contratar a una persona que posea las siguientes competencias:

- Hábil para comunicarse con los clientes.
- Amable en el trato.
- Debe ser una persona atenta.
- Flexible para adaptarse a situaciones nuevas y distintos tipos de clientes.
- Capaz de solucionar problemas.
- Debe ser una persona organizada.
- Capaz de trabajar en equipo, aun cuando desarrollara tareas de forma individual; para llevarlas adelante con éxito debe apoyarse en otras personas y requerir colaboración.

---

<sup>8</sup> **Método de descripción y análisis de puestos**

**Observación directa:** en los casos simples, el entrevistador observa y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

**Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto.

**Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.

**Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

Se estipula que quienes ocupen este puesto deben ser preferentemente personas con disponibilidad horaria y ganas de trabajar.

La edad de los postulantes deberá ser de entre 18 y 25 años.

Se le expreso a la consultora que no es importante la experiencia previa de los postulantes, ya que desean incorporar personas para formarlas dentro de la cultura de Pancha cafetería exótica.

- **Planificación de una búsqueda<sup>9</sup>: Las fuentes de Reclutamiento**

En el caso de Pancha cafetería exótica, al ser un establecimiento que se encontraba abriendo sus puertas, no contaba con personal previo a su apertura, de modo que tuvieron que analizar el relevamiento de los perfiles solicitados para salir a reclutar el personal.

A continuación se dispone de la siguiente información complementaria, que surgió luego de la reunión entre la consultora y el representante del restaurante.

**Cliente (Pancha):** *“Por el momento no tenemos presupuesto para hacer gastos en publicidad, por lo que quisiéramos que iniciaran el trabajo sin incurrir en estos gastos; si vemos que esto no es posible, hablamos mas adelante”.*

- **Redacción de anuncios**

Desde la consultora, orientaron el reclutamiento del personal utilizando el poder que tiene internet en estos días y en el “boca a boca”, ya que consideraron que de esa forma se podría llegar a una mayor cantidad de postulantes (internet) de forma económica, y a la vez poder ir seleccionando los que mejores condiciones tenían para los puestos a ocupar. En cuanto al “boca a boca”, consideraron que de esta forma

---

<sup>9</sup> **Planificación:** identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. En grandes rasgos:

- Definición del perfil
- Identificación de los “Camino de búsqueda” (canales o fuentes de reclutamiento)
- Entrevistas: cuantas y de qué tipo.
- Evaluaciones: cuantas, cuáles.
- Presentación de finalistas.

(Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, op. cit. Capítulo 4)

podrían acotar más la postulación indiscriminada que puede generar el publicar un artículo en un medio masivo. Con esta combinación de fuentes, obtuvieron 184 postulantes para cubrir solo 20 vacantes.

En el anexo, se puede observar el aviso<sup>10</sup> empleado por la consultora vía internet en los portales de internet ZonaJobs.com y Vivavisos.com.ar

La consultora comenzó con el objetivo de reclutar el mayor número posible de postulaciones adecuadas al perfil, al fin de tener diversos candidatos para evaluar y seleccionar. El cliente les había marcado como preferencia de perfil que los candidatos sean hombres, pero no lo definió como requisito excluyente, de modo que partieron con un reclutamiento de sexo indistinto.

- Consultaron su base de datos.
- Revisaron los últimos casos de la mesa de entradas que aun no hubieran sido ingresados a la base de datos.
- Publicaron anuncios en carteleras de universidades, terciarios, etc., sin indicar la preferencia hacia postulantes de sexo masculino para abrir más la recepción de postulaciones.
- Revisaron las últimas búsquedas de perfiles similares y pendientes de resolución por parte de los clientes.
- Contactaron candidatos referidos. Esto es de aplicación frecuente en consultoras: llamar a conocidos de perfiles similares para que proporcionen nombres de eventuales candidatos.

<sup>10</sup> Componentes indispensables de un anuncio:

- Definir la empresa. Si no se está dispuesto a publicar el nombre, es aconsejable recurrir a un consultor externo. Se debe recordar que muchos buenos candidatos que estén empleados no responderán si no saben a quien lo hacen. Es cierto que cuanto el anuncio lo publica una consultora por lo general no se consigna el nombre de la empresa, pero el postulante en ese caso conoce el nombre del consultor y es a él a quien le escribe. En los casos en que el anuncio lo coloque una consultora, debe definir lo más precisamente posible el tipo de empresa, sin incluir detalles que impliquen “descubrir” al cliente.
- Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trata de un sitio alejado, numero de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- Frase indicando que se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, coche y vivienda si correspondiera, etcétera.
- Indicaciones finales: adonde escribir o presentarse, plazo de recepción de CV, si hay que indicar numero de referencia o pretensiones económicas, si se requiere presentar foto, etcétera. Dirección y teléfono. Indicar fax y e-mail solo si está dispuesto a recibir postulaciones por ese medio.

(Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición, Capítulo 4).

- **Proceso de Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo.

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

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal, y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades de personal pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea. Una selección adecuada es esencial para el éxito de la organización.

- **La entrevista como elemento clave del proceso de selección**

La entrevista de selección consiste en un dialogo formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las empresas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en las áreas de confiabilidad y validez. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas. A pesar de todos los aspectos objetables, las entrevistas se continuaran empleando durante mucho tiempo, por su adaptabilidad y efectividad.

#### Tipos de entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferente de entrevistas.

Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

## **Estudio de caso: Pancha cafetería exótica**

Una vez finalizada la selección de los postulantes que más se adecuaron al perfil solicitado por el cliente, la consultora prosiguió a la entrevista personal con cada uno de ellos. De un total de 184 postulantes, lograron reducir el número a 42. A partir de esto, llevaron adelante las entrevistas pertinentes para ocupar cada una de las 20 vacantes disponibles.

El proceso de entrevista que pusieron en práctica fue el de una entrevista tradicional con preguntas cerradas, de sondeo e hipotéticas y en algunos casos con preguntas abiertas. Les realizaron preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requerían las posiciones a cubrir.

En el anexo se puede ver un esquema sintético de un proceso de entrevista, como así también un listado de las preguntas realizadas por la consultora en cuestión durante el proceso de la entrevista.

- **El registro de la entrevista**

Al realizar las entrevistas, es de gran utilidad contar con formularios prediseñados o una hoja de papel en blanco para registrar lo más importante sobre las entrevistas a los candidatos. Al realizar esto, se deben evitar todo tipo de opiniones sobre los postulantes. La objetividad deberá ser la principal preocupación en estos registros. El secreto es anotar hechos relacionados con el aspecto que al entrevistador le interesa evaluar, empleando frases descriptivas.

Las notas deben tomarse en dos etapas:

1 – Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los que responde el entrevistado.

2 – Luego de finalizada la entrevista – e inmediatamente -, completar los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato.

***Estudio de caso: Pancha cafetería exótica***

En el presente caso, la consultora fue realizando los registros pertinentes y al final de la elaboración del total de las entrevistas se efectuó una planilla de cálculo (Microsoft Excel) para llevar un registro de los entrevistados con sus correspondientes observaciones y datos que fueron considerados importantes. La misma se puede observar con mayor detalle en el anexo.

Lic. Cánaves, Nicolás

- **Negociación, oferta y comunicación a los no seleccionados**

Tras el proceso de evaluación de los diversos candidatos, la consultora se decidió por avanzar en una negociación con algunos candidatos. La negociación debe y puede ser aplicada también para la actividad de empleos, y suele contar con el siguiente desarrollo:

La **posición** es el primer acercamiento a la negociación; el postulante dice lo que él quisiera obtener y la empresa plantea su opción mínima. Es decir, el primero puede estar dispuesto a percibir algo menos y la empresa puede tener algo más para ofrecer.

El **interés** es aquello que realmente quiere el postulante o el nivel mínimo que está dispuesto a percibir en materia de compensaciones y beneficios. Y desde la empresa, será el nivel que le origina problemas con la estructura salarial.

Las **opciones**, su nombre lo indica, son las variantes que se exploran para acercar las partes limando las diferencias.

**Estándar objetivo o criterios objetivos.** Son aquellos elementos que, al estar fuera de la negociación, pueden aportarle información objetiva. En el caso de negociar una búsqueda, los estándares objetivos o criterios objetivos pueden ser, por ejemplo, salarios de mercado para esa posición e industria en particular, salarios para posiciones similares dentro de la misma empresa, antecedentes de una negociación similar dentro de la empresa, etc.

La **alternativa** es una opción fuera de la mesa de negociaciones. Para el postulante será su trabajo actual u otra búsqueda en la cual este participando, y para la empresa otro candidato igualmente adecuado para cubrir la posición.

Por último se llegara a la **propuesta**, sobre la cual habrá o no un **acuerdo**.

## La oferta

Cuando se llega a un acuerdo, es una buena práctica volcarlo en un papel. La palabra escrita tiene otro valor, sobre todo en relación con derechos y obligaciones, ya que adquiere fuerza de contrato.

Se debe acordar con el interesado – en forma verbal – las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo y remuneración, que incluye el salario y otros beneficios, y cuando se llega a un acuerdo, expresarlo por escrito. Esto último, tiene innumerables ventajas, ya que deja estructurada en forma clara la oferta, evita las discusiones futuras. Protege al ingresante ante un eventual cambio de responsable en la empresa, y a la empresa contratante de un eventual arrepentimiento del ingresante, si es retenido en su empresa actual en el momento de la renuncia.

Lic. Cánaves, Nicolás

## Comunicación a los no seleccionados

La comunicación es importante en todo proceso de búsqueda y crucial en los pasos finales. Al acercarse la finalización del proceso de selección, hay que tener en cuenta dos situaciones muy importantes. La primera es cuando un postulante llama para preguntar sobre su situación en el proceso de selección, y la segunda es, cuando proactivamente se comunica una decisión, en especial los “no”.

Lo anteriormente expuesto, no implica que los departamentos de personal deban asumir una responsabilidad extra, sino que a través de pequeñas acciones es posible mejorar la relación con la comunidad. Sin llegar a tomar una función social que no le compete, puede ayudar a la sociedad.

Una buena comunicación siempre aporta soluciones y evita problemas. En una sociedad con alto desempleo, las personas que participan en un proceso de selección, desempleadas o no, tienen una sensibilidad mayor en relación con el trato y la comunicación.

En el **estudio de caso: Pancha cafetería exótica**, se llevó adelante el ofrecimiento de las vacantes a ocupar por medio de un diálogo telefónico a las personas que fueron seleccionadas, citándolas en una fecha y horario determinado a todo el futuro staff de la empresa en cuestión. En dicha reunión trataron temas como salarios, horarios, visión y misión de la empresa, políticas internas, beneficios, sistemas y demás información importante de la empresa.

Luego de dicha reunión, mantuvieron una reunión con cada uno de los postulantes para ver si estaban de acuerdo con las condiciones de los puestos a ocupar y a que sean evacuadas todas las dudas con respecto a su posición de trabajo.

En base a estas reuniones determinaron afirmativamente las vacantes a ocupar y de este modo tuvieron que proceder a comunicarse con las personas que participaron en la búsqueda y no fueron seleccionadas.

El medio de comunicación elegido para informarles a las personas no seleccionadas fue el correo electrónico, puesto que consideraron que el número de

postulantes no seleccionados era muy grande, y contando con pocos medios económicos y de tiempos era el más indicado, según se pudo observar en la información brindada por la consultora. En el anexo se puede encontrar una reproducción de dicho correo electrónico.

Lic. Cánaves, Nicolás

## **B – ESTUDIO DE CASO: PANCHAFETERIA EXOTICA - DURANTE**

- **La inducción y capacitación de los empleados**

### **La inducción**

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso.

Los canales o herramientas más frecuentemente utilizados son:

- Una carpeta;
- Un curso;
- Un video;
- Un CD;
- La pagina web;
- Y demás.

Lo mínimo que debe contener un manual de inducción, o como la consultora lo llamo para el cliente en caso, Manual de los empleados son:

- Información sobre la empresa
  - ✓ Visión y Misión.
  - ✓ Organigrama.
  - ✓ Operaciones: Productos/volúmenes/cifras en general.
  - ✓ Aspectos geográficos.
  - ✓ Aspectos mundiales si es una corporación.
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc.

### ***Estudio de caso: Pancha cafetería exótica***

Si bien no es usual que este tipo de manuales sean incorporados en las empresas, menos en nuestro país, la consultora introdujo un manual de los empleados a este cliente en particular, ya que consideró que es una buena práctica volcar todo lo acordado a un papel, y que sea cumplido y seguido por los actuales y futuros

empleados de la empresa. La palabra escrita tiene otro valor, sobre todo en relación con derechos y obligaciones, ya que adquiere fuerza de reglas y compromisos.

### **La capacitación**

La capacitación es importante, pero no siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada.

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimiento, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado.

Una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que las personas estén formadas y preparadas para superarse continuamente.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

### ***Estudio de caso: Pancha cafetería exótica***

A pesar que algunos consideran que la capacitación teórica esta en desuso, y que “la formula” principal que se debe aplicar a la hora de formar un grupo de trabajadores es la de una experiencia práctica, la consultora optó por realizar una capacitación-entrenamiento teórico-práctica considerando que para poder llevar a la práctica y obtener experiencia, los empleados deben tener conocimiento teóricos de cómo realizar su funciones en sus respectivos puestos de trabajo. Además,

considerando que el perfil de los empleados debía ser de conocimiento en el rubro casi nulo o nulo, los debieron inducir y capacitar teóricamente para realizar sus tareas correctamente.

Como se menciona previamente, a las personas contratadas para formar parte del staff de Pancha cafetería exótica, la consultora los cito en una fecha y hora determinada para inducirlos y capacitarlos para empezar a realizar su trabajo. Establecieron tres fechas, las cuales las distribuyeron en dos días de teoría y un día de capacitación práctica.

En el primer encuentro, realizaron una presentación multimedia en la cual, expusieron temáticas introductorias a la organización. Comenzaron hablando sobre la empresa, sus integrantes y representantes a los cuales los empleados pueden llegar a ver circulando y trabajando en el establecimiento.

Luego una vez presentados los dueños y socios de la empresa, procedieron a contar la historia de la empresa, y conjuntamente trataron la visión y misión de la organización, para que las personas presentes en la capacitación comenzaran a informarse un poco más y sentirse parte de la empresa.

Continuaron con las políticas generales, normas y valores de la empresa, para empezar a pautar un poco como debe ser su desarrollo en cada puesto, teniendo en cuenta que ellos iban a ser la imagen del establecimiento.

Por último, se disiparon dudas y consultas por parte de los empleados, para más tarde proceder a una última reunión por parte del encargado del restaurante a modo de conocer con más profundidad a sus futuros colaboradores.

En el segundo día de encuentro de teoría, abordaron temáticas mas puntuales, también apoyadas en una presentación multimedia en la cual mediante cuadro e imágenes les explicaron las tareas, responsabilidades y funciones a desempeñar por los empleados.

Comenzaron explicándoles los procedimientos que se deben realizar antes, durante y post a la atención de los clientes.

Realizaron un visualización de la distribución de cada una de las áreas del restaurante en las cuales pueden apoyar su trabajo como son la bus-satino, wait-station, zona de comandas, solicitud de bebidas, cajas y demás espacios. Les indicaron la disposición y numeración de las mesas, en los tres sectores del restaurante (salón PB, Terraza PA y Decks)

En la segunda reunión, les entregaron el uniforme correspondiente a cada empleado para ser utilizado durante sus turnos de trabajo y les asignaron los lockers correspondientes para guarda tanto su vestimenta como pertenencias.

Concluyendo con la jornada de capacitación, realizaron una ronda de preguntas y respuestas para evacuar todas las dudas y les informaron a los empleados sobre el evento en el cual ya iban a empezar a trabajar, el cual sería la capacitación práctica.

Para finalizar con la capacitación, realizaron un evento a beneficio, en el cual los empleados pudieron aplicar prácticamente los conocimientos teóricos.

Este evento les ayudo a entrenar a los empleados en el manejo de los instrumentos de trabajo como así también aceitar los mecanismos de procedimientos y mejorar aquellos que no fueran de ayuda.

El evento conto con la presencia de 50 personas, se utilizaron 8 camareros, en el cual tenían que aplicar los procesos que les fueron explicados en la capacitación teórica. Ellos tenían que cumplir con el siguiente procedimiento: Saludo a los clientes, entrega de la Carta, toma de orden de bebidas, armado de la mesa por persona, servicio de Bebidas, toma de ordenes de Comida, servicio de comida, desmonte de la mesa cuando el servicio haya concluido, ofrecimiento de postre y servicio de postre.

Al final del turno, les realizaron una entrega y conclusiones finales hacia los empleados de cómo fue el proceso de capacitación. Se les entrego un manual del empleado, armado exclusivamente para ellos con toda la información correspondiente a la empresa y cada uno de los temas tratados durante toda la capacitación.

Aprovechando la reunión, la consultora procedió a tener un feed-back por parte de los empleados de forma oral, que les sirviera de ayuda para futuras capacitación.

## **C – ESTUDIO DE CASO: PANCHA CAFETERIA EXOTICA - POST**

- **Seguimiento de los candidatos ingresados**

El seguimiento de las incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos.

Mas allá de si se utilizan o no indicadores de gestión, los expertos aconsejan realizar un seguimiento de los empleados entrevistándose directamente con estos y/o sino con sus jefes directos. Los resultados, tanto positivos como negativos, van a ser un resultado útil y sencillo de cómo funciona el área de personal.

A veces las entrevistas de salida de los empleados, suelen ser una forma de “hacer seguimiento” al averiguar sobre los verdaderos motivos por los cuales una persona deja su puesto de trabajo.

En el **caso de Pancha cafetería exótica**, este seguimiento pudo ser aplicado por la consultora en el primer mes de funcionamiento del restaurante, realizando visitas esporádicas para corroborar el correcto funcionamiento de los procesos y ajustar aquellos detalles que pudieran surgir. Además, expusieron que les sirvió a modo de soporte a los empleados, ya que ellos evacuaban dudas y se buscaba la forma de solucionar todas las inquietudes.

Luego, por diferentes proyectos de la consultora y una falta de acuerdo con el cliente contratante, llegaron a un acuerdo del cese de actividades.

- **Evaluación de desempeño**

Esta temática se encuentra en un escenario en el cual existe una creencia de obsolencia por parte de los evaluadores respecto de la fiabilidad de los métodos utilizados, productos, en casi todos los casos, de un deficiente entrenamiento de los que la utilizan. Los gerentes y jefes que deben evaluar a sus colaboradores se recelan de cómo otros evalúan a sus subordinados, y no son objetivos ellos mismo. Para muchas de estas personas, las evaluaciones son meros sistemas burocráticos y que no se convierten en herramientas de gestión organizacional. Algunos autores, consideran que la solución a esta problemática se alcanza mediante un diseño adecuado de la herramienta de evaluación, considerando la cultura organizacional y las reales necesidades de cada organización. Proponen además, que la evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada, comenzar el entrenamiento a los evaluadores directos, que deben ser capacitados continuamente.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del personal.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones;
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. A todos los empleados les gusta saber cómo están realizando su trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas del área de personal y se relaciona con otros subsistemas.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto. También se relacionan con otros subsistemas: Remuneración y beneficios, pero no se puede utilizar solo la evaluación de desempeño para determinar salarios, sino que también mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas.

Otros dos subsistemas vinculados con el desarrollo de personas son el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión y el subsistema de formación ya tratado en esta monografía.

#### ***Estudio de caso: Pancha cafetería exótica***

En cuanto a la evaluación de desempeño, la consultora diagramó un prototipo de evaluación para ser aplicado en Pancha cafetería exótica, el cual por motivos mencionados anteriormente, no pudieron ser aplicadas dichas evaluaciones. En el anexo se puede ver el formulario desarrollado a aplicar.

# Capítulo VI:

## ***Comentarios Finales***

En atención al valor que tiene la información obtenida, y recopilada a lo largo de esta monografía, y en función a su análisis investigativo y descriptivo, se establecen los siguientes comentarios finales.

La gastronomía es uno de los pilares de la industria turística, y como tal se encuentra en un mundo donde todo se halla cada vez más globalizado. Los comportamientos y preferencias de los consumidores, sumado a la ardua competencia en el mercado, hacen que sea cada vez más difícil la supervivencia de los empresarios gastronómicos.

Frente a este panorama, para lograr prestar un servicio diferenciado es necesario que las organizaciones eleven los niveles de servicios tanto en la calidad como de productividad empresarial, esto se puede lograr a partir de su fuerza de trabajo principal: el personal.

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización prestadora de servicios como es el caso de un establecimiento gastronómico, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Las personas motivadas y trabajadoras, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que organización, son los que permiten alcanzar elevados niveles de competitividad, e indivisiblemente partes esenciales de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques organizacionales.

La esencia de un personal motivado está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales con sus superiores, lo cual generan confianza, respeto y consideración diariamente. También es de suma importancia la cultura organizacional, en la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones de nuestro país, ni la cultura organizacional, ni la estructura organizativa tienen el nivel de trato deseable, dejándose

con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionando a la optimización de los servicios turísticos y principalmente a los de nuestra incumbencia, los servicios de calidad de atención en el sector gastronómico.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de una manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimiento y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo del personal de empresas turísticas, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a 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 técnicos y recursos para el desarrollo de planes y la implementación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el personal brinde el mejor aporte en el puesto 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 personal.

Por lo tanto, la capacitación debe tomarse como una de las estrategias más prometedoras en las empresas prestadoras de servicios, y en el caso que nos ocupa, el de la restauración, para poder hacer frente a los cambios que se dan día a día en la sociedad. Es importante y necesario que los empresarios del sector gastronómico presten especial atención al desarrollo de esquemas que reflejen la forma de pensar y actuar de su organización, entendiendo que hay que invertir en el personal, de la misma manera que lo hacen con equipamientos, publicidad, promoción y demás, lo cual significa invertir para lograr el éxito de su organización.

Para ir finalizando, cada día cobra más importancia el personal como colaborador, como cliente, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizado y llevado a su correcta dimensión en las organizaciones y empresa modernas.

Lic. Cánaves, Nicolás

# ***BIBLIOGRAFIA***

Lic. Cánaves Nicolás

### **Bibliografía:**

- Gore, Ernesto. *La educación en la empresa*. Edición Granica. Buenos Aires, Argentina. 1996.
- Chiavenato, Idalberto (1995) “El factor humano dentro de las organizaciones”, Editorial Mc Graw Hill
- Werther W.B y Davis K (1995) “Administración de personal y recursos humanos”, Editorial Mc Graw Hill
- Alles, Martha (2000) “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”, Editorial Granica S.A.
- Alles, Martha (2000) “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias - Casos”, Editorial Granica S.A.
- Gallego, Jesús Felipe (2000) “Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes” Thomson Editores, Paraninfo S.A España.
- Duro García, Carlos (1989) “El restaurante como empresa”, Editorial Trilla, México.
- Eco, Humberto (1992) “Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura”, Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Boullon, Roberto (2003) “Calidad turística en la pequeña y mediana empresa”, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Turísticas de Mario Banchick.
- Kotler, Philip y otros (1997) “Marketing para turismo”, México. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip. “Mercadotecnia para hotelería y turismo”. Pearson Prentice Hall. Hispanoamérica S.A. 1997.
- Khatchikian, Miguel (2001) “Historia del Turismo”. Modulo 2: Cátedra de Teoría del Turismo y la recreación – UNMDP.
- Mintzberg, Henry. “La estructuración de las organizaciones”. Editorial Ariel S.A. Barcelona. 1984. Cap. 1.
- Ramírez Cavassa (1993) “Gestión administrativa para empresas turísticas”. Editorial Trillas, México.

- Duro García, Carlos (1989) “El restaurante como empresa”. Editorial Trilla, México.
- Senlle, Andrés y Vilar, Joan (1996) “ISO 9000 en empresas de servicios”. Ediciones Gestión 2000, S.A., España.
- Araluce Letamendia, María del Mar, “Empresas de restauración alimentaria, un sistema de gestión global”. Ediciones Díaz de Santos s.a.

**Soporte Electrónico:**

[www.revistagestion.com](http://www.revistagestion.com)

[www.google.com.ar](http://www.google.com.ar)

[www.potenciales-humanos.com.ar](http://www.potenciales-humanos.com.ar)

<http://es.wikipedia.org>

[www.marthaalles.com.ar](http://www.marthaalles.com.ar)

[www.granicaeditorial.com](http://www.granicaeditorial.com)

[www.adrha.org.ar](http://www.adrha.org.ar)

[www.educando.edu.do](http://www.educando.edu.do)

[www.panchacompania.com](http://www.panchacompania.com)

[www.espaciogastronomico.com.ar](http://www.espaciogastronomico.com.ar)

<http://historiagastronomia.blogia.com>

<http://agendturis.blogspot.com>

[www.vivirenargentina.com](http://www.vivirenargentina.com)

[www.historiacocina.com](http://www.historiacocina.com)

<http://rhborja.blogcindario.com>

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

[www.rrhhblog.com](http://www.rrhhblog.com)

[www.fao.org](http://www.fao.org)

# **ANEXO**

Lic. Cánaves Nicolás

### Entrevista de la consultora con el representante de Pancha cafetería exótica

**C:** consultor

**P:** cliente (Pancha cafetería exótica)

**C:** Mucho gusto, Mi nombre es Nicolás.

**P:** Encantado, Soy Marcelo, gracias por venir.

**C:** ¿Me podrías comentar como es el perfil de los empleados que estas buscando?

**P:** La posición a cubrir es la de **camareros**, quiero personas **sin experiencia** en trabajos en restaurantes, para de esta forma poder moldearlos a nuestro sistema. Quiero **personas educadas, ordenadas** y que sean **robots**, que solo digan “Buenas noches, Bienvenidos a Pancha, que tomen el pedido y que no tengan ningún contacto mas con los clientes”.

**C:** Dime los datos básicos: ¿Cómo te los imaginas?

**P:** Nos interesan personas jóvenes, que recién se estén insertando en el mercado laboral, la edad tiene que estar **entre los 18 y 25 años**. Otro dato importante que debes conocer es que aquí se va a trabajar mucho, por lo tanto **no debe tener problemas de horario** y debe estar dispuesto a mantener **largas jornadas de trabajo**. En cuanto a **estudios, no tenemos nada pensado**, lo importante es la **actitud y las ganas de trabajar**.

**C:** A veces es difícil encontrar jóvenes con buen manejo del dinero...

**P:** Puede que tengas razón, pero aquí nosotros hacemos las cuentas, para que los camareros atiendan las mesas, y las cajeras se encarguen de las cuentas. Por lo tanto, si bien no tienen que estar sacando las cuentas manualmente, van a tener que saber entender y explicar a que corresponde cada asignación.

**C:** ¿Qué otras competencias o habilidades son necesarias para la función?

**P:** Buena presencia, amabilidad y, por sobre todo, **respeto**. Deben ser **atentos y rápidos en la atención** a los clientes para de esta forma hacer su trabajo de forma eficiente. Me ha pasado de encontrarme con gente que dice poseer todas estas cualidades y luego, vos sabes, no es así.

Como complemento a esto, quisiéramos una persona con **buena lógica**, pero no con un hablar atractivo porque no queremos que el contacto con los clientes se haga muy largo, sino que sea algo corto, conciso y rápido.

**C:** Contame sobre los aspectos remunerativos de la posición.

**P:** Antes de eso quiero comentarte sobre nuestra compañía: nosotros queremos que nuestra gente, por sobre todo, sienta como propio el proyecto del restaurante, que nos mire con un enfoque de largo plazo y que **vea su propio proyecto a largo plazo**, las personas que solo miran el salario a cobrar en el mes próximo no son los candidatos que queremos incorporar.

**C:** Bueno, con esta información ya nos ponemos manos a la obra y, si te parece bien, pasaría el viernes por acá (el restaurante) con una propuesta de la mejor forma de encarar el reclutamiento.

**P:** Me parece bien, a eso de las 19... Hay un último dato importante que quiero que tengas en cuenta: preferimos a los hombres para esta posición, son más trabajadores que las mujeres y menos problemáticos. **Preferimos a los hombres, sin descartar por ello a una mujer.**

**C:** Dale, entonces nos vemos el viernes.

**P:** ¡Hasta ese entonces!

**Fuente:** Elaboración propia

## Aviso empleado por la consultora vía internet en los portales de internet

The screenshot shows a job advertisement on the ZonaJobs website. The header includes the ZonaJobs logo and navigation links like 'Ingresar', 'Mi cuenta', and 'Preguntas frecuentes'. The main content area is titled 'Oferta de trabajo para: Camareros/as'. It describes the job as being for a restaurant in Mar del Plata, offered by Consultora Grupo Rambla. The job is in the Gastronomy sector. Requirements listed include being between 18 and 25 years old, having secondary education, and no experience. There are also 'Requisitos que deben cumplir los postulantes' listed as bullet points: Age (18-25, exclusive), Residence (Mar del Plata, exclusive), Education (Tertiary), and Area of study (Gastronomy / Cooking, Hotelery, Tourism). The ad was published on 18.04.2011 with 934694 views and 0 vacancies.

Fuente: <http://www.zonajobs.com.ar>

### Esquema sintético de un proceso de entrevista

- Hola, ¿Cómo llego hasta aquí? (30 segundos para romper el hielo).
- Cuénteme sobre su historia laboral... (es una pregunta abierta de sondeo; incluye despejar requisitos “duros” del perfil).
- Preguntas para explorar competencias.
- Otras preguntas.
- Explorara motivación.
- Cierre. (Consignas acerca de cómo sigue el proceso y preguntar si el entrevistado tiene alguna duda).

Fuente: Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias” Ed. Granica. 2000.

### **Algunas de las preguntas realizadas en el proceso de la entrevista**

1. Cuénteme acerca de usted mismo.
2. ¿Por qué dejó su último trabajo?
3. ¿Qué experiencia tiene usted en este campo?
4. ¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?
5. ¿Para qué posición usted está buscando trabajo?
6. ¿Por qué quiere trabajar para esta organización? ¿Por qué quieres trabajar para Pancha?
7. ¿Cuánto dinero o salario usted espera recibir?
8. ¿Sabes trabajar en equipo?
9. ¿Cuánto tiempo se va a quedar trabajando para nosotros si es contratado?
10. ¿Cuál es su filosofía hacia el trabajo?
11. ¿Cómo es relacionándose con otra gente? (clientes y compañeros de trabajo)
12. Cuénteme acerca de una situación laboral que haya tenido que resolver por su cuenta
13. ¿Cuál es su mayor fortaleza?
14. ¿Por qué crees que le haría bien este trabajo?
15. Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión. ¿Has trabajado bajo presión?
16. ¿Coincide con tus habilidades este trabajo u otro trabajo sería mejor?
17. ¿Está usted dispuesto a trabajar horas extraordinarias? ¿Noches? ¿Los fines de semana?
18. ¿Crees que afecta en algo tu falta de experiencia? ¿Cómo se propone compensar su falta de experiencia para este trabajo?
19. Vive con su familia? Trabajan sus familiares?
20. ¿Tienes alguna pregunta para mí?

**Fuente:** Elaboración propia

**El registro de la entrevista**

Selección de Personal						
	Nombre y Apellido	Edad	Sexo	Posicion	Comentario	Clasificació
4	Nahuel Pereyra	18	Masculino	Camarero	Hermano de Nacho	Si
7	Sebastian Barrios	19	Masculino	Camarero		Si
9	Ivan Hernandez	19	Masculino	Camarero	Experiencia	Si
14	Matias Mouche	20	Masculino	Camarero	Experiencia. Tiene un hijo.	Ni
15	Angel Brian	20	Masculino	Camarero	No experiencia. Buena onda.	Ni
19	Cristian Atela	24	Masculino	Camarero	Puede andar para el express. Experiencia.	Si
25	Leonardo Morea	17	Masculino	Camarero	esta en el colegio	Ni
27	Federico Corchen	25	Masculino	Camarero	Experiencia EEUU. No en alimentos.	Si
28	Leandro Antunica	19	Masculino	Camarero		No
32	Juan Cruz Pereyra	18	Masculino	Camarero		Si
34	Nicolas Tarantino	24	Masculino	Camarero		No
35	Ivan Van Staden	18	Masculino	Camarero		No
36	Alejandro Kenny	21	Masculino	Camarero	19 y 20 de diciembre no puede trabajar	Ni
40	Nicolas Bartolucci	17	Masculino	Camarero	Primo de Mariano. Puede andar para el express.	Si
43	Emiliano Villaverde	23	Masculino	Camarero		No
44	Juan Ignacio Franco	22	Masculino	Camarero		No
47	Gaston Mentasti	20	Masculino	Camarero		Si
51	Gabriel Hormaechea	22	Masculino	Camarero	Experiencia EEUU.	Ni
52	Franco Di Mauro	21	Masculino	Camarero	Experiencia EEUU	Si
53	Nicolas Gavilondo	22	Masculino	Camarero	Experiencia EEUU	Ni

**Fuente:** Elaboración propia

**Comunicación a los no seleccionados**

Estimado/a \_\_\_\_\_

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a usted para comunicarle, con referencia a la búsqueda de Camarero/a para Pancha Cafetería Exótica, en la cual usted participo, que nuestro cliente tomo decisión por otro de los candidatos presentados. Queremos hacerle presente que retomaremos el contacto en la primera ocasión en que otra búsqueda similar lo permita.

Agradecemos su valiosa colaboración y lo saludamos muy atentamente.

Grupo Rambla

**Fuente:** Elaboración propia



**Evaluación de desempeño Pancha Cafetería Exótica**

**Camareros/as**

Evaluación: 3 meses Finalización no forzada

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Posición: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Nombre del supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Descripción de la separación:  Voluntariamente  Involuntariamente  
 Transferido/a  Excusa medica

Puntos	Descripción del rendimiento
6	Rendimiento Excepcional
5	Muy buen rendimiento
4	Buen rendimiento
3	Rendimiento Satisfactorio
2	Rendimiento regular
1	Rendimiento insatisfactorio

**A. Políticas Pancha cafetería exótica**

Crterios	Puntos
1 – Sigue políticas y proceso de la compañía (puntualidad, aseo personal, Asistencia, uniforme).	_____
2 – Capacidad de adaptarse a los cambios en el negocio a los requisitos y necesidades de los clientes.	_____
3 - Siempre mantiene una comunicación abierta con los compañeros de trabajo y otros departamentos de una manera positiva y profesional.	_____
4 - TRABAJO EN EQUIPO: Disposición para ayudar a completar todos los trabajos, incluso cuando no le corresponde.	_____
5 - Mantiene la compostura bajo presión en todo momento	_____

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B. Criterios específicos del trabajo**

Criterios	Puntos
1 – Conocimiento y comprensión de los ingredientes del menú y precios.	_____
2 - Velocidad, precisión y profesionalismo en su trabajo.	_____
3 - Mantiene la consistencia de los estándares de trabajo.	_____
4 – Completa su trabajo según las indicaciones de apertura y cierre.	_____
5 – Demuestra habilidades de resolución de problemas, utilizando la iniciativa para ayudar a los clientes.	_____

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Resumen: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Sumar puntos de las secciones A y B: \_\_\_\_\_  
 Dividir el total por el número de criterios: \_\_\_\_\_  
 Resultado Final: \_\_\_\_\_  
 Información del Salario:  
 Salario actual: \_\_\_\_\_ Resultado final de arriba: \_\_\_\_\_ Nuevo salario: \_\_\_\_\_

Firma del Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(La firma del empleado no significa necesariamente estar de acuerdo con la evaluación. Simplemente reconoce que el empleado ha tenido la oportunidad de discutir la evaluación con el supervisor).

Comentarios del empleado:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma del supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_