

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RESTAURANT
O’HIGGINS”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA

BENJAMÍN IGNACIO BERNAL NÚÑEZ

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2014

Agradecimiento y dedicatoria

Quiero agradecer el apoyo que me han brindado mis amigos, familiares, profesores compañeros, y sobre todo a mis padres, por hacer de este proceso toda una aventura.

También me gustaría dedicar esta tesis a todas las personas que me han acompañado durante todo este tiempo, muy feliz de lograr completar este proceso al fin.

Resumen

Este estudio se centra en el análisis de la administración de recursos humanos de la empresa restaurant O'Higgins Valparaíso. Busca determinar la situación actual de esta organización, para escoger la manera en que se capta, organiza, retiene, desarrolla y retroalimenta al personal. Con el objetivo de aportar en su crecimiento, se determinó una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño organizacional.

Abstract

This study focuses on the analysis of human resource management company O'Higgins Valparaiso restaurant. Seeks to determine the current status of this organization to choose the way in which it integrates, organizes, retains, develops and audit staff. In order to contribute to its growth, will make recommendations to improve organizational performance.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	5
1 Del Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano. Los Nuevos Desafíos de la Administración de Recursos Humanos.	6
1.2 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.....	9
1.3 Procesos de administración de recursos humanos.....	10
1.3.1 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	11
1.3.2 Políticas de Recursos Humanos.....	12
1.3.3 Función de Staff y Línea.....	14
1.4 Análisis matriz FODA.....	15
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EMPRESARIAL	16
2.1 Historia de restaurant O'Higgins	17
2.2 Situación Actual	18
2.2.1 Índice de rotación de personal.....	19
2.2.2 Dotación de Personal en la empresa Restaurant O'Higgins	21
2.2.3 Organigrama	22
2.3.1 Restaurant O'Higgins Valparaíso	25
2.3.2 O'Higgins Plaza Hotel.....	26
2.4 Análisis FODA.....	28
2.4.1 Fortaleza	28

2.4.2 Debilidades	29
2.4.3 Oportunidades.....	29
2.4.4 Amenazas	30
2.5 Situación Actual de los Recursos Humanos en la Empresa	31
2.5.1 Integración de Recursos Humanos.....	31
2.5.2 Organización de Recursos Rumanos	33
2.5.3 Compensación y Retención de Recursos Humanos.....	34
2.5.4 Desarrollo de Recursos Humanos.....	43
2.5.5 Auditoría de Recursos Humanos.....	43
CAPITULO 3: PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.....	44
3.1 Propuestas para la Mejora de la Administración de Recursos Humanos	45
3.2 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.....	48
3.2.1 Captación de Recursos Humanos	48
3.2.2 Organización de Recursos Humanos	50
3.2.3 Compensación y Retención de Recursos Humanos.....	50
3.2.4 Desarrollo de Recursos Humanos.....	55
3.2.5 Auditoría de Recursos Humanos	56
3.3 MODELO PROPUESTO	56
3.4 CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA.....	62

ANEXOS.....	63
Anexo A: Entrevista al gerente de la empresa	63
Anexo B: Guía de entrevistas para el proceso de selección.....	73
Anexo C: Descripción y Análisis de Puestos	77
Anexo D: Pauta de Evaluación del Desempeño del Empleado	88
Anexo E: Metodología Para la Asignación de Remuneraciones por Método de Valuación por Puntos.....	91

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una gran oferta de servicios de comida dentro de la ciudad de Valparaíso. Estos son aportados por los diversos establecimientos clasificados según su propuesta, la variedad de su carta y a que público están dirigidos. De esto nacen distintos tipos de restaurantes como lo son las fuentes de soda, locales de comida rápida, buffet, de alta cocina o gourmet, temáticos o con especialidades, las picadas del puerto, entre otros.

Todos estos establecimientos tienen la necesidad de funcionar organizadamente para poder brindar un servicio de calidad y atender a su clientela de forma excepcional. La competencia es fuerte, y un cliente insatisfecho producto de un mal servicio, tendrá múltiples opciones donde elegir.

Nace entonces la inquietud de la administración para mantener la competitividad, la presencia y la permanencia en el mercado frente a la férrea y estrecha competencia.

Es esencial generar valor para el cliente, ya que representa la principal fuente de ingresos, pero sin perder la eficiencia en las operaciones ni la rentabilidad del establecimiento.

En la actualidad se hace cada vez más evidente el reconocimiento del potencial humano como un factor determinante en el éxito o el fracaso de una organización. Cada persona tiene cualidades, habilidades y talentos que los hace únicos y que permiten tanto la fidelización con el público como la eficiencia en los procesos y

procedimientos. Por tanto para generar valor hacia el exterior, primero es necesario producirlo en el interior. Con el fin de tener clientes satisfechos, primero se debe atender los requerimientos del personal de la empresa, aportando con todas las herramientas necesarias para que estos realicen de manera eficiente y eficaz su labor. Así, se evidencia la necesidad de mantener una adecuada administración y gestión de los funcionarios apuntando al bienestar colectivo del personal.

En esta investigación se toma particularmente el caso de un emblemático restaurant de Valparaíso, "O'Higgins Restaurant".

Esta empresa cuenta con más de trece años de trayectoria en el rubro gastronómico y hotelero. Desempeña sus operaciones con un equipo de trabajo de más de cincuenta personas, quienes operan diariamente para ofrecer un servicio de excelente calidad.

En relación a la organización, se aprecia una falencia relativa al modo en que se administra el potencial humano, principalmente derivado del poco desarrollo que ha tenido este departamento. Por esto, mediante este estudio se busca identificar la situación actual del área de personal para aportar con un modelo estructurado de administración y gestión del talento humano.

La metodología que se utilizará para recopilar información será mediante un análisis interno, visitas a terreno y observaciones de los trabajadores mientras realizan sus labores, entrevistas al gerente y al personal de la empresa.

El estudio se aplicará a Restaurant O'Higgins Valparaíso y O'Higgins Plaza Hotel.

El área de personal se estructurará en base al modelo de subsistemas de administración del talento humano expuesto por Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano.

Objetivo General de la investigación

Diseñar y proponer un modelo de estructura de administración y gestión del talento humanos para la empresa Restaurant O'Higgins Valparaíso.

Objetivos Específicos

- i. Analizar el método actual utilizado en la empresa para gestionar el talento humano del personal.
- ii. Recopilar información, referente a la administración del personal.
- iii. Organizar el área de recursos humanos.
- iv. Determinar políticas para la administración de personal.
- v. Proponer una estructura para la administración de recursos humanos.

Preguntas de investigación

- i. ¿Cómo es gestionado el talento humano en la empresa?
- ii. ¿De qué manera está organizado el personal?

iii. ¿Qué políticas se podría implementar para tener mayor eficiencia en el área de personal?

iv. ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en los procesos de la gestión del personal?

CAPÍTULO 1:
MARCO TEÓRICO

1 Del Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano. Los Nuevos Desafíos de la Administración de Recursos Humanos.

En la actualidad las organizaciones han evolucionado al punto en que pueden considerarse como seres vivos dotados de vida. Crecen, se desarrollan, se adaptan o desaparecen, consumen recursos y generan producto, servicios o ambos. A medida que se desarrollan, aumenta la complejidad de sus recursos, la necesidad de implementar más tecnologías, afinar procesos y dominar mejor el mercado, lo que va de la mano con un aumento en el número de personas necesarias para la producción, en este contexto, Chiavenato considera que cada persona representa un mundo independiente dotado de inteligencia emocional, pensamientos propios, ideologías y aspiraciones, siendo así los elementos que marcan la diferencia en aspectos claves de la organización como lo son la eficiencia en procesos y en utilización de recursos, la fidelización con el cliente y el desarrollo interno. De esta forma la persona, trabajador o funcionario es quien se transforma en el diferencial competitivo que marcará el éxito de la organización frente a un mercado impredecible, cambiante y dinámico.

En base a lo postulado por Chiavenato (2014), existen distintos conceptos de RH o Administración de Recursos Humanos según autores:

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (Jhon F. Mee. P. 1077. 1958, citado por Chiavenato (2014) p. 9.)

Idalberto Chiavenato define a la administración de recursos humanos como un área interdisciplinaria, en donde se identifican tres significados posibles al término. Primero está la función o departamento de RH referente a la unidad de staff o elemento que presta sus servicios en los terrenos del reclutamiento, la selección la formación, la remuneración, la higiene y seguridad del trabajador, entre otras. Segundo, como un conjunto de prácticas de recursos humanos relacionadas a la organización y el manejo de las actividades referentes a este departamento. Tercero, como los profesionales o expertos de tiempo completo que aplican la administración de recursos humanos como su principal función, encontrándose aquí a los seleccionadores, formadores, administradores de salario y prestaciones, entre otros.

Chiavenato (2014) considera que:

“La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.” (p.9.)

Por otro lado, Dessler (1994) define la Administración de Personal como:

“Los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.” (p.2)

Siguiendo con las definiciones, George Bohlander afirma que la expresión recurso humano implica que las personas poseen las capacidades que impulsan el desempeño organizacional. Otras expresiones como “Capital Humano y “activos

intelectuales” tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización.

Por tanto nace la inquietud de determinar si se va a trabajar con las personas como meros recursos de la empresa o como grupos de interés. A esto Chiavenato determina, por un lado, que los recursos deben ser estandarizados, uniformes, inertes, con la necesidad de ser administrados, por lo que se deben planear, organizar, dirigir y controlar en sus actividades ya que no representan un recurso activo de la organización, mientras que por otro lado considera que es más provechoso tomar a la persona como un asociado dotado de habilidades, conocimientos y competencias e inteligencia con decisiones racionales que aportan a los objetivos globales de la empresa.

No es exagerado asumir que los conceptos de capital humano o recurso humano han evolucionado a términos más inclusivos en donde los trabajadores se transforman en los colaboradores del éxito empresarial pasando a ser denominados como asociados o elementos clave, quienes con una adecuada dirección pueden generar ventajas para la empresa. De igual manera, es importante destacar que en este estudio se mantendrá el término de administración de recursos humanos o ARH para referirnos a la gestión del talento humano con el objetivo de lograr un mejor entendimiento.

Por último podemos resumir que el elemento en común de toda organización son las personas que la conforman, quienes están dotadas de una identidad, de

gustos y preferencias, de intereses personales, de inteligencia emocional y racional, lo que define a cada individuo como alguien único e irrepetible.

A su vez, estas mismas personas de manera individual o como equipo de trabajo son la imagen directa o indirecta de la empresa, son los encargados de las relaciones públicas, de sus actividades operacionales, de control y manejo de productos, son responsables de llevar a cabo cualquier función que demande la empresa según el rubro, por lo que no es exagerado afirmar que son los responsables de lograr el éxito o el fracaso de ésta, y es aquí donde entran en juego los administradores del talento humano, encargados de identificar las fortalezas, debilidades, habilidades y potencial del personal con el fin de gestionarlos adecuadamente en miras de explotar al máximo sus capacidades.

1.2 Objetivos de la administración de Recursos Humanos

Cuando una organización asume que las personas representan su principal activo es cuando deben ser más conscientes de sus trabajadores, prestando mayor interés a la rentabilidad sobre la inversión de estos grupos de interés en miras de una mayor prosperidad y continuidad en el mercado. Según Chiavenato, la ARH es la función que permite una colaboración eficaz entre funcionarios y metas organizacionales en busca del cumplimiento de los objetivos empresariales e individuales.

Los objetivos de la ARH son múltiples y en base a lo postulado por Chiavenato se enumeran en:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización.
- 3.- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas.
- 4.- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- 5.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- 6.- Administrar e impulsar el cambio.
- 7.- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- 8.- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

1.3 Procesos de administración de recursos humanos

El proceso administrativo está constituido por cuatro funciones administrativas que son planear, organizar, dirigir y controlar. Este departamento es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interrelacionados encargados de encontrar y reclutar personal, de organizarlo, remunerarlo, desarrollarlo, retenerlo y controlar su actividad. Estos procesos interactúan entre sí por lo que la gestión que se emplee en cada uno tendrá una directa inferencia en el resto, tendiendo a favorecer o perjudicar a los demás según se utilicen.

1.3.1 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

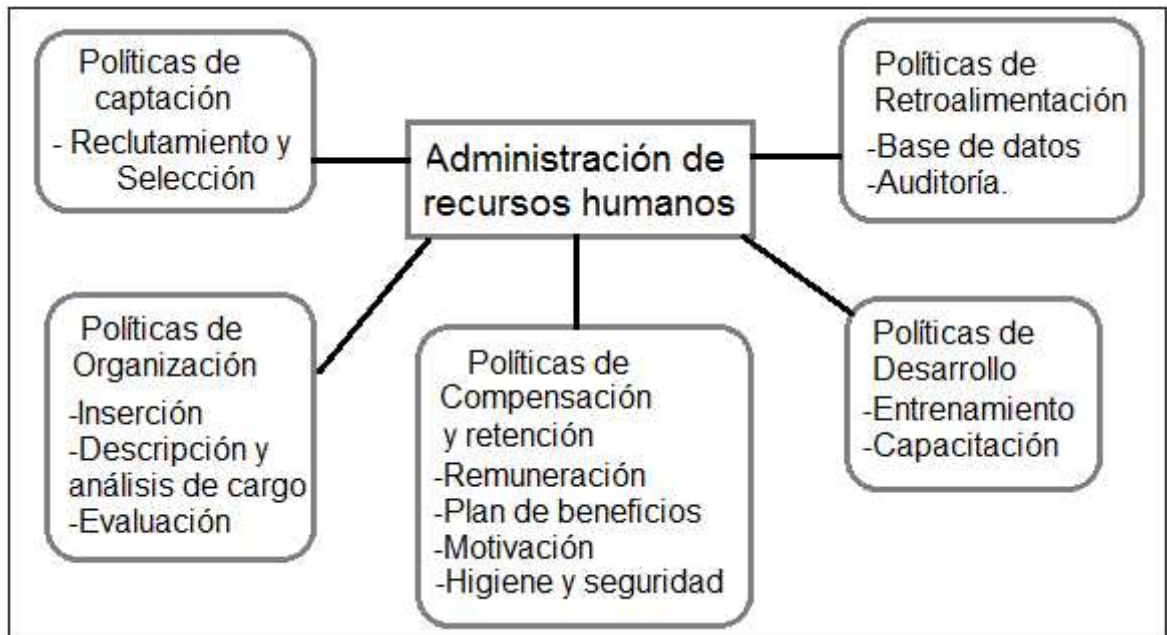


Figura: Adaptación propia de las Políticas de administración de recursos humanos. (Chiavenato 2014)

Estos cinco procesos trabajan de manera interrelacionada y son interdependientes, de manera que cualquier cambio que sufra uno de estos tendrá un efecto sobre los demás.

Según Chiavenato (2007):

“Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización”. (p.119)

Para adecuar esto a la empresa es necesaria la creación de políticas de recursos humanos.

1.3.2 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas nacen en función de la cultura organizacional, de la racionalidad de su organización y su filosofía. Éstas son reglas determinadas para dirigir las funciones de la empresa y garantizar que su desempeño sea adecuado a los objetivos fijados. A su vez, son guías para determinar las acciones del personal, evitando que éste realice funciones que no son las requeridas o que no corresponden a su cargo. Sirven como un instructivo de cómo hacer las tareas, permitiendo aliviar la carga de los supervisores dando respuesta a ciertas situaciones o problemas que se generen regularmente en los funcionarios.

Las políticas de recursos humanos apuntan al modo en que las organizaciones manejan su personal para conseguir sus objetivos, facilitando condiciones a sus miembros con el fin de lograr sus objetivos individuales.

En la empresa, las políticas se formularan en base a sus necesidades y a su cultura organizacional. Por lo tanto deben responder a los objetivos de la ARH con respecto a los siguientes aspectos:

Políticas de captación de Recursos Humanos.

- Proceso de reclutamiento y selección de personal. Actividad mediante la cual se capta al personal necesario para cubrir puestos vacantes. Este reclutamiento puede ser interno, externo o mixto y se utilizan diversas técnicas o medios de reclutamiento dependiendo de las necesidades de la empresa. Se aplican criterios como base para la selección y reclutamiento

personal los que dependerán de las aptitudes físicas e intelectuales del postulante, su experiencia y potencial de desarrollo con respecto al puesto vacante.

Políticas de Organización de Recursos Humanos.

- Inserción o incorporación de los nuevos integrantes al ambiente interno de la organización.
- Descripción y análisis de cargos. Determina los requisitos básicos que debe poseer el personal para desempeñar las labores de un cargo determinado dentro de la organización. Estos requisitos son de tipo mental, físico, de responsabilidad y ambiental.
- Evaluación del desempeño del personal.

Políticas de Compensación y Retención de los Recursos Humanos.

- Criterio de administración de remuneraciones directas para el personal, considerando la valoración del puesto y el salario con respecto al mercado de trabajo. La organización determinará la remuneración en base a estas dos variables y a su situación actual.
- Plan de beneficios para los trabajadores, a modo de remuneración indirecta determinada por las necesidades generadas por los requerimientos del puesto de trabajo y comparadas con el mercado laboral.
- Motivación del personal, manteniendo un clima organizacional adecuado.

- Higiene y seguridad del ambiente físico en el desempeño de las tareas y obligaciones de un puesto de trabajo.

Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos.

- Entrenamiento. Formación y renovación constante de los trabajadores con respecto a sus funciones dentro de la organización.
- Capacitación. Desarrollar la fuerza laboral en el mediano y largo plazo, potenciando a los trabajadores para alcanzar posiciones cada vez más altas.

Políticas de Retroalimentación de Recursos Humanos.

- Sistema de información o base de datos que entregue los antecedentes requeridos para elaborar análisis sobre los trabajadores de la empresa.
- Retroalimentación o auditorías permanentes a las políticas y procedimientos de recursos humanos de la empresa.

1.3.3 Función de Staff y Línea

En la empresa, el departamento de recursos humanos sirve para proporcionar servicios, aconsejar y apoyar a los empleados, directivos y la empresa en miras de alcanzarlos objetivos organizacionales.

Los directivos de recursos humanos no tienen la autoridad ni la responsabilidad de tomar decisiones referentes a otros departamentos, por lo tanto se dice que tiene autoridad staff. Esto quiere decir que solo puede asesorar a los otros directivos

sobre materia de recursos humanos, siendo la autoridad de línea quien debe tomar la decisión final.

1.4 Análisis matriz FODA

Es un instrumento que posibilita a una organización, averiguar su realidad organizacional tanto en el plano externo como interno para poder planificar estratégicamente sus acciones a corto, mediano o largo plazo. El diagnóstico se divide en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta herramienta de diagnóstico aporta con información importante tanto a nivel interno como externo. Para que su fidelidad sea eficiente, es importante que participen todos los integrantes que pertenecen a la organización en sus respectivas áreas de trabajo.

CAPÍTULO 2:
ANÁLISIS EMPRESARIAL

2.1 Historia de restaurant O'Higgins

En 1985 Restaurant O'Higgins nace fruto del esfuerzo de Don Samuel Bernal Bernal. Oriundo de Valle Alegre, llegó a Valparaíso en el año 46 a trabajar en el mercado El Cardonal. Dueño de una pilastra comenzó a crecer, y al año 69 juntó el capital necesario para poder invertir en una fuente de sodas, más conocida como la famosa schoppería "La Vertiente". Fue así como comenzó a dar sus primeros pasos en el rubro gastronómico, junto a su esposa Roza Elena Espinoza Martínez, transformaron "La Vertiente" en uno de los locales más conocido en Valparaíso.

En el año 80 se incorpora a la empresa su hijo Samuel Guillermo Bernal Espinoza quien pasó a hacerse cargo de "La Vertiente", siendo así el delegado del mando administrativo.

En el año 1985 Samuel Bernal padre compra el bar restaurant O'Higgins, ubicado en el sector del Almendral en Valparaíso, específicamente en la calle Almirante Barroso con Victoria. Utilizando la misma estrategia comercial ya aplicada en la fuente de soda, don Samuel Bernal padre logra posiciona a O'Higgins como un bar emblemático de Valparaíso, en donde se compartían agradables juegos de mesa.

En el año 1993, asume la responsabilidad de la administración y dirección de restaurant O'Higgins don Samuel Bernal hijo, quien cambia el enfoque del establecimiento transformándolo en un restaurant familiar.

2.2 Situación Actual

La empresa está parcialmente estructurada en departamentos. Los que tienen un mayor desarrollo son el departamento de finanzas, el de alimentos y bebidas, el de marketing y el de operaciones.

Tanto el Gerente General como el Gerente Administrativo son quienes se encargan de la mayoría de las funciones de dirección y control de estos departamentos.

Actualmente, la gerencia se encuentra realizando un proyecto de puesta en marcha y organización del bar restaurant O'Higgins (el cual fue siniestrado en un incendio ocurrido el 2006) y de una cafetería llamada Café Bernal. A esto se suman otros proyectos venideros como un hostel para estudiantes y un bar, los cuales están por iniciar su funcionamiento en el mediano plazo. Por último se suma la reapertura de un restaurant ubicado en Concón, el cual se encuentra en remodelación pero iniciará sus faenas pronto.

En base a esto se aprecia una sobre carga de labores para la gerencia derivado de la dificultad que posee la empresa para conseguir personal idóneo para delegar tareas en cargos de jefatura y dirección de áreas operativas.

Con respecto a esto, se percibe una debilidad en la integración de personal nuevo, producto del poco desarrollo que ha tenido el departamento de recursos humanos, esto se ve respaldado por el alto índice de rotación del nuevo personal que ingresa a la empresa.

Con respecto a la organización del área de recursos humanos, ésta se encuentra cubierta parcialmente. Por un lado, está el administrador contable y el contador externo, quienes realizan labores relacionadas con el aspecto legal del personal, tales como liquidaciones, contratos y finiquitos. Por otra parte presenta una gran debilidad en materia de administración de recursos humanos, los procesos de reclutamiento y selección presenta grandes debilidades debido al escaso filtro aplicado.

El gerente de operaciones es quien se encarga de la administración de personal, a su vez debe cumplir con otras funciones que consumen la mayor parte de su tiempo por lo tanto resultando en un real estorbo el tener que buscar personal, entrevistarlo y seleccionarlo para ocupar un puesto vacante.

En base a esto se afirma que no se está llevando una administración de recursos humanos adecuada, imposibilitando a la gerencia a delegar cargos por la imposibilidad de conseguir al personal adecuado.

De esta forma, se considera que para poder desarrollar la organización, es necesario fortalecer el departamento de recursos humanos como punto de partida.

2.2.1 Índice de rotación de personal

En base a una recopilación de datos obtenidos de muestras recolectadas de la empresa referente al año 2013 y 2014, se determinó que la cantidad de personas que ha pasado a contrato indefinido de los contratados en los años 2013 y 2014 respectivamente son las siguientes:

En el año 2013, 3 de 40 contratos pactados, lo que corresponde al 7,5%, del total, siguen en la empresa en calidad de indefinido.

En el año 2014, 6 de 77 contratos pactados, los que corresponden al 7,8% del total, sigue en la empresa en calidad de indefinido.

Esto quiere decir que el año 2013, de un total de 51 trabajadores, se pactaron 40 nuevos contratos de los cuales 37 caducaron, 3 pasaron a contrato indefinido, y 5 contratos de trabajadores antiguos fueron terminados, lo que da una tasa de rotación en el año 2013 del -41%, lo que implica una disminución de personal y una alta rotación.

La formula corresponde a la siguiente:

$$X = ((3-42)/91) * 100 = -43\%$$

En donde x corresponde al índice de rotación de personal.

Mientras que en el año 2014, de un total de 51 trabajadores, se pactaron 77 nuevos contratos de los cuales 71 caducaron, 6 pasaron a contrato indefinido lo que da una tasa de rotación en el año 2013 del -50%, lo que implica una disminución de personal y una alta rotación.

La formula corresponde a la siguiente:

$$X = ((6-71)/128) * 100 = -51\%$$

En donde x corresponde al índice de rotación de personal.

En base a estos resultados no es exagerado afirmar que no se está realizando un proceso de reclutamiento eficiente lo que lleva a pérdida de recursos valiosos para la empresa como lo son el tiempo y el dinero, afectan el clima laboral y genera desmotivación por la alta rotación.

2.2.2 Dotación de Personal en la empresa Restaurant O'Higgins

En total trabajan 54 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Tabla de dotación total de la empresa.

Puestos	Nº funcionarios
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Asistente Depto. A.A.&B.B.	1
Administrativo Contable	1
Administrador de Local	1
Cajero Supervisor	2
Garzón	18
Cocinero	9
Barman	3
Carnicero	3
Bodeguero Administrativo	1
Asistente de Aseo	5
Recepcionista	3
Mucama	2
Total	51

Tabla: Dotación de recursos humanos de la Empresa Restaurant O'Higgins.
Elaboración propia.

Cada puesto de trabajo se desempeña dentro del departamento de alimentos y bebidas, el cual se encuentra bajo la supervisión del gerente general y del gerente administrativo.

2.2.3 Organigrama

A continuación se muestra una estructuración del personal de la empresa dentro de un esquema organizado en base a la jerarquía de puestos ubicados de manera vertical y horizontal, determinando cada cargo bajo la jerarquía que corresponde.

Se organizó al personal en tres organigramas, el de empresa, el de restaurant y el de hotel.

Organigrama de la Empresa Restaurant O'Higgins

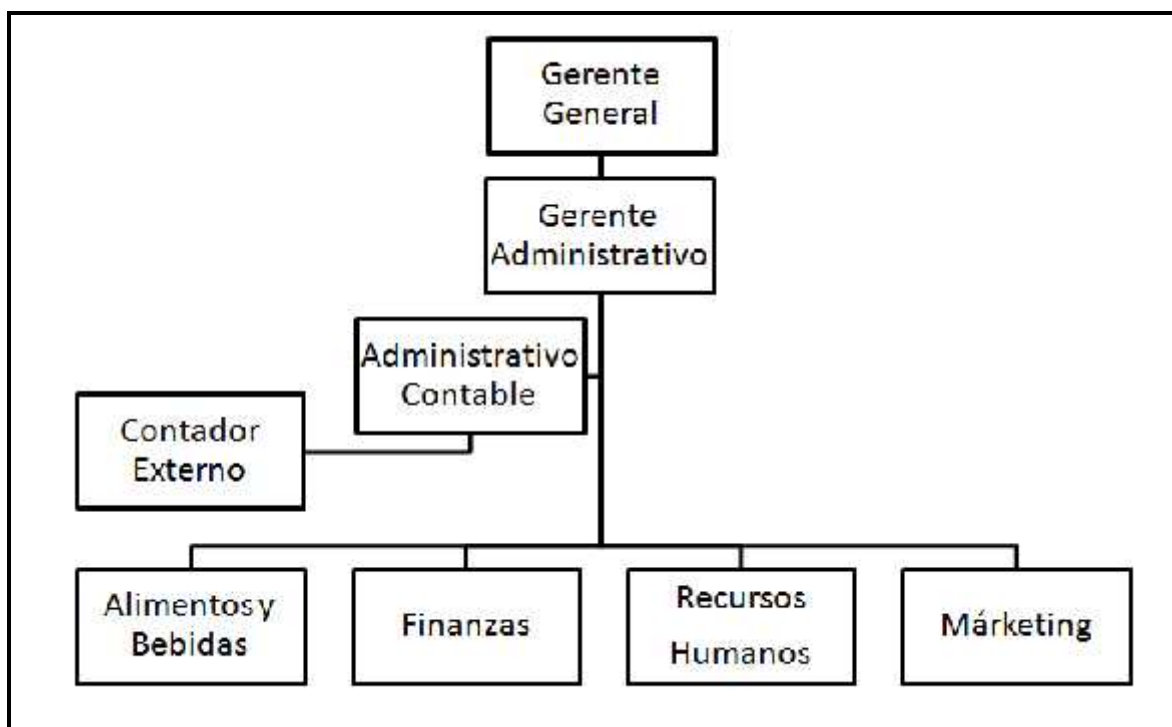


Tabla: Organigrama de la empresa Restaurant O'Higgins. Elaboración propia.

Organigrama de Restaurant

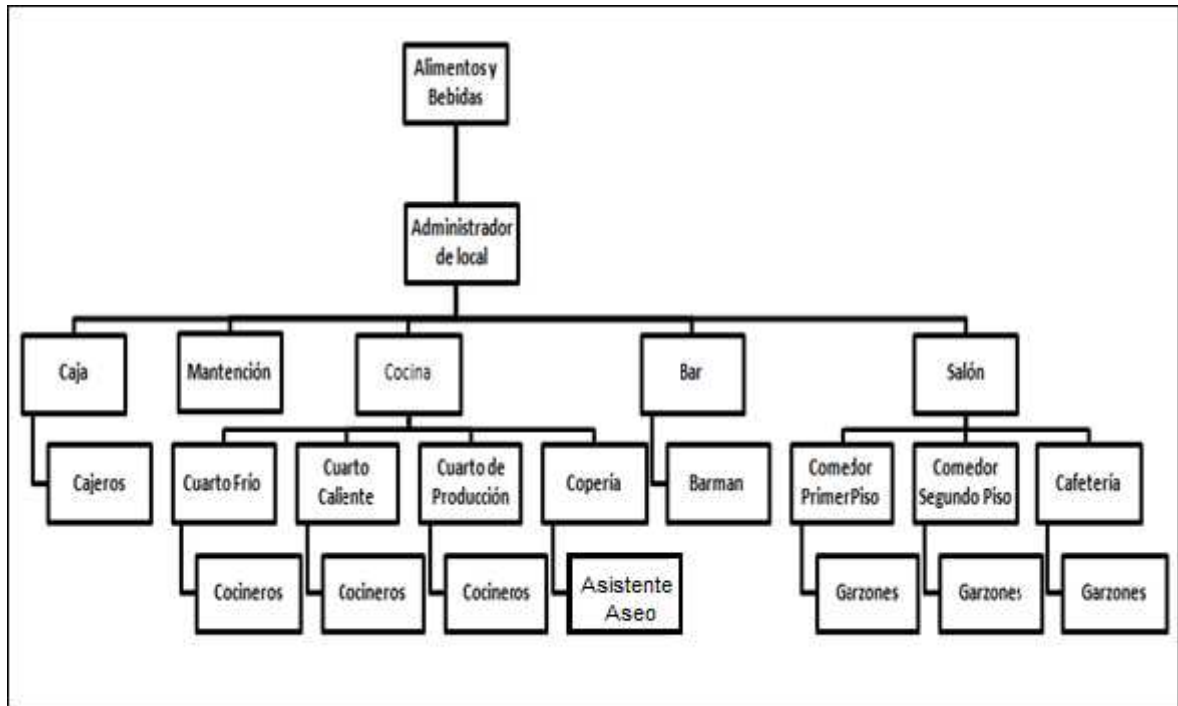


Tabla: Organigrama de Restaurant O'Higgins Valparaíso. Elaboración propia.

Organigrama de Hotel

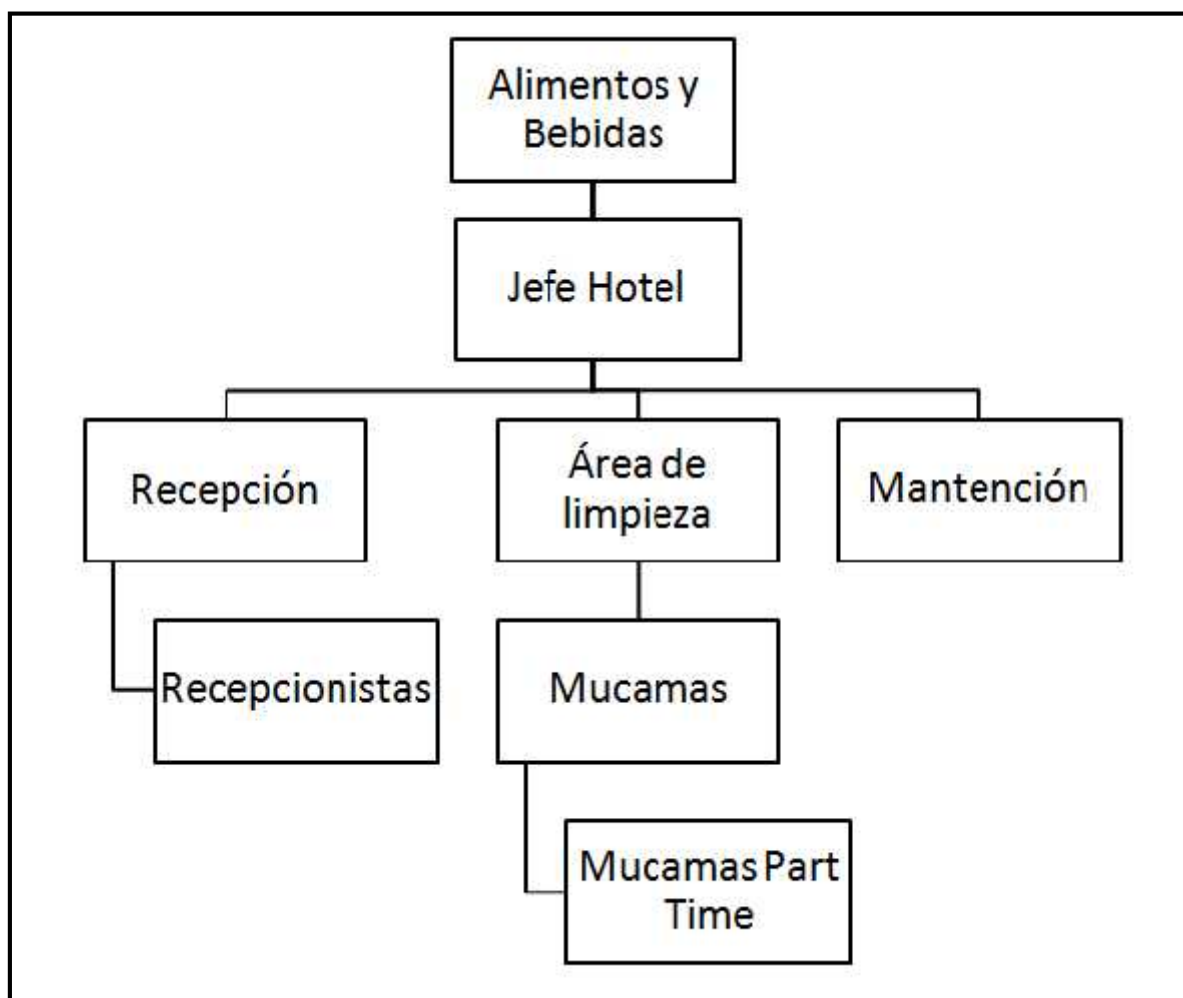


Tabla: Organigrama de O'Higgins Plaza Hotel. Elaboración propia.

2.3 Organización de la Empresa

Se procede a realizar un análisis de los establecimientos que se encuentran actualmente en funcionamiento.

2.3.1 Restaurant O'Higgins Valparaíso

Ubicado en la calle Victoria n°2788, a pasos del Congreso Nacional, se especializa en servicios de restaurant con preparaciones en cerdo, pescados y pastas, coctelería y servicio de cafetería. Cuenta con un total de 30 mesas y una capacidad máxima aproximada de 150 personas. El tiempo estimado de ocupación de una mesa es de 45 minutos a 1 hora, la cual es utilizada en horario punta de almuerzo o cena 3 veces en promedio, rotando la ocupación total del comedor de 2,5 a 3 veces.

El público objetivo del restaurant son hombre y mujeres con un ingreso medio. Funcionarios del Congreso Nacional y de empresas cercanas, adulto mayor, familias y turistas.

Dotación de Personal en Restaurant

En total trabajan 42 funcionarios divididos de la siguiente forma:

Repartición del Personal

Puestos	Nº funcionarios
Administrador de local	1
Cajero Supervisor	2
Garzón	18
Cocinero	9
Barman	3
Carnicero	3
Bodeguero Administrativo	1
Asistente de Aseo	5
Total	42

Tabla: Dotación de recursos humanos de Restaurant O'Higgins Valparaíso.

Elaboración propia.

Restaurant O'Higgins no tiene una visión y misión definida ni escrita. Si bien en algún momento se han elaborado algunas, en la actualidad no se tiene registro de estas.

Los principales valores que se fomentan y se inculcan dentro de la empresa, tanto por la jefatura, como por los mismo trabajadores son el trabajo en equipo, el respeto, el buen trato, el compañerismo y la responsabilidad.

La empresa no ha definido un objetivo general ni objetivos específicos.

2.3.2 O'Higgins Plaza Hotel

Ubicado en Pastor Willis Hooves nº517 (ex calle Retamo, en Valparaíso), se especializa en brindar servicios de hospedaje a pasajeros. El hotel tiene 18

habitaciones, 10 single y 8 doble, con una capacidad aproximada para 36 pasajeros.

El público objetivo del hotel son hombres, mujeres, matrimonios con hijos o sin hijos, que cuenten con un ingreso medio alto.

Dotación de Personal en Hotel

En total trabajan 5 funcionarios divididos de la siguiente forma:

Repartición del Personal

Puestos	Nº funcionarios
Recepcionista	3
Mucama	2
Total	5

Tabla: Dotación de recursos humanos de O'Higgins Plaza Hotel. Elaboración propia.

O'Higgins Plaza Hotel no tiene una visión y misión definida ni escrita. Si bien en algún momento se han elaborado algunas, en la actualidad no se tiene registro de estas.

Al igual que en el restaurant, los principales valores que se fomentan y se inculcan dentro de la empresa, tanto por la jefatura, como por los mismo trabajadores son el trabajo en equipo, el respeto, el buen trato, el compañerismo y el orden.

La empresa no ha definido un objetivo general ni objetivos específicos.

2.4 Análisis FODA

2.4.1 Fortaleza

- La empresa cuenta con personal especializado y capacitado en el manejo de los softwares de gestión de restaurant aportando con un mejor control en las distintas áreas.
- La organización cuenta con más de 30 años de experiencia en el rubro gastronómico, lo que permite una mejor atención del cliente y una producción más eficiente.
- Se posee proveedores bien identificados con los que se mantienen buenas relaciones comerciales.
- El hotel mantiene un gasto fijo de un 30% sobre la venta, a su vez el personal presta servicio en otras unidades de negocios sin escapar de sus responsabilidades por lo que se optimizan los recursos y no se genera grandes costos operacionales, además cuenta con amplios espacios para el desarrollo de diferentes actividades, tales como salones para eventos o seminarios.
- La ubicación de la empresa es estratégica ya que capta al público inmediato del congreso y empresas del sector.
- La empresa cuenta con una reconocida trayectoria dentro del rubro gastronómico de Valparaíso, por lo que el público fideliza en gran medida con la marca.

2.4.2 Debilidades

- Falta de profesionalización en la empresa, específicamente a la integración de más mano de obra especializada y procesos más estandarizados.
- El personal encargado de la supervisión requiere mayor capacitación, ya que presenta falencias en su gestión.
- Carencia de mandos medios eficientes lo que resulta en una sobrecarga de labores para la administración e ineficiencia en los canales de comunicación interna.
- Falta de un equipo de trabajo que se enfoque fuertemente en el desarrollo de estrategias de comunicación y promocionales.
- Ausencia de metas y objetivos bien definidos y de planificación para alcanzarlos.
- Falta de un análisis y descripción de cargos bien definido como también de una evaluación y retroalimentación del personal.

2.4.3 Oportunidades

- Constante actualización y crecimiento en tecnologías de softwares de gestión de restaurant y comedor, lo que permite mejorar los sistemas de control de mercaderías que cada vez han puesto más énfasis en entregar un servicio personalizado y a la medida de lo que la empresa necesita.
- Posicionamiento de Valparaíso como destino turístico a nivel mundial.

- Aumento de la mano de obra profesionalizada.
- Posibilidades de crecimiento por los espacios disponibles dentro del terreno adquirido por la empresa.
- Generación de un polo económico en el sector que permita potenciar y mejorar el entorno del restaurant y producir áreas más agradables para los clientes, con espacios más limpios y seguros.

2.4.4 Amenazas

- Los soportes técnicos de las maquinarias de la empresa tales como ascensor y software de gestión de restaurant se encuentran ubicados en Santiago por lo que cualquier falencia en las maquinarias resulta en un trámite extenuante.
- Nula preocupación, cuidado e inversión por parte de la municipalidad en los sectores aledaños a la empresa y en general en el sector del Almendral (altos índices de delincuencia, suciedad, proliferación del comercio ambulantes, falta de seguridad e iluminación en calles adyacentes, perros vagos, entre otros).
- La posibilidad del traslado del Congreso Nacional a Santiago (aunque remota, en caso de concretarse significaría la pérdida de un porcentaje importante de los actuales clientes cautivos que posee el establecimiento)
- Bajas barreras de entrada para los competidores.

2.5 Situación Actual de los Recursos Humanos en la Empresa

Se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa sobre diversos aspectos a considerar de la actual administración de recursos humanos. Además se programaron visitas a terreno con el fin de observar a los trabajadores realizando sus funciones y someterlos a entrevistas para poder obtener la información necesaria y así realizar un diagnóstico referente al área de personal.

Sobre La Gestión de Recursos Humanos en la Empresa

La información recopilada se estructuró en base a los cinco subsistemas de administración de recursos humanos, presentados en el capítulo uno, con el fin de aportar mayor orden, control y entendimiento al estudio.

2.5.1 Integración de Recursos Humanos

Este subsistema se divide en dos partes, el proceso de reclutamiento y el de selección.

Reclutamiento

En la empresa, el proceso de reclutamiento se lleva a cabo de la siguiente forma:

El administrador del local da aviso al gerente general o al gerente administrativo de que existe un puesto vacante que debe ser ocupado. Esta comunicación se hace de manera verbal, a través de canales de comunicación informales. Posteriormente se procede con la colocación de un aviso en el diario o en internet para ubicar postulantes.

A los interesados se les solicita que envíen su curriculum vitae al correo de la empresa para luego realizar una preselección de candidatos. Esta se hace en base a criterios de sexo, estudios, estado civil, cercanía del trabajo, entre otros. Por último se ubica telefónicamente a los postulantes y se cita a una entrevista en el local.

Se debe considerar que los métodos de reclutamiento son totalmente externos.

Selección

Una vez elegidos los postulantes, se procede a la etapa de selección. Aquí son citados los preseleccionados para someterlos a un proceso que decidirá su aceptación o rechazo.

La principal técnica de selección utilizada es la entrevista. Ésta la realiza el gerente general o el gerente administrativo, dependiendo de la situación, y se lleva a cabo físicamente en la oficina en donde trabajan. Este proceso se apoya en recomendaciones de anteriores empresas pero de manera superficial.

Previo a este proceso, los entrevistadores estudian el currículum del postulante para conocer sus antecedentes. No existe un formato o una pauta para realizar las entrevistas, así que depende del criterio de quien la realiza.

La técnica que se utiliza es una conversación directa en donde se realizan todas las preguntas necesarias para conocer mejor al postulante y poder generar un

perfil de éste, luego se busca entrar más de lleno a lo referente al puesto de trabajo.

En la entrevista se hace una reseña de la empresa, se exponen las obligaciones del puesto, responsabilidades, horario y días de pago, entre otras cosas. Posteriormente se pasa al proceso en que el entrevistador, en base a su criterio, determina si el postulante tiene algún potencial para ocupar el cargo, de ser así pasa a un de “periodo de prueba” en el que se ve su desempeño. En el caso de que no cumpla con las expectativas del entrevistador se termina el proceso de reclutamiento y selección para ese postulante.

Es necesario resaltar que en este proceso se carece de algún documento o ficha determinada para que el postulante complete con el fin de tener información relevante que permita hacer una comparación con la descripción del puesto al cual opta y así hacer el proceso más eficiente.

2.5.2 Organización de Recursos Rumanos

Inserción

La integración de los nuevos trabajadores a la empresa es responsabilidad del jefe de departamento o del administrador del local. Este proceso dura aproximadamente dos semanas. Aquí el nuevo trabajador debe observar el funcionamiento de la empresa, familiarizarse con el ritmo de las labores y conocer su área de trabajo y nuevos compañeros. Este proceso es asistido por el administrador de local pero solo parcialmente, por lo que muchas veces el nuevo

trabajador recurre a su anterior experiencia para desempeñar su trabajo, lo que entorpece el ideal de trabajo de la empresa o choca contra la cultura organizacional de la misma.

Análisis y Descripción de Cargos

Actualmente no existe en la empresa un documento que especifique las funciones, labores o tareas que debe efectuar el trabajador en algún cargo determinado. Estas han sido determinadas en base a la experiencia de los trabajadores y del gerente de la empresa, pero nunca se han implementado como un procedimiento fijo.

Tampoco existe documento alguno que especifique los requisitos que debe poseer el trabajador para desempeñar un determinado puesto, así como la responsabilidad, los requerimientos físicos e intelectuales e incluso las condiciones de ese trabajo.

Evaluación del Desempeño

No se utiliza ningún método determinado para evaluar si el desempeño por parte del trabajador en un determinado puesto de trabajo es el más adecuado. Al no existir un parámetro que determine las funciones a realizar dentro de las áreas de trabajo, difícilmente podrá haber un modelo para avaluar la labor realizada.

2.5.3 Compensación y Retención de Recursos Humanos

Remuneración

En la empresa, cada puesto tiene una remuneración ya determinada, la cual ha sido fijada en base al sueldo mínimo, a los precios de la industria laboral y a la percepción del gerente o de quien lo entrevista.

A continuación se muestra una tabla con la remuneración líquida actual del personal. Por motivos de privacidad, se utilizan rangos en los que está inserta la remuneración aproximada de cada cargo de la empresa.

Tabla de remuneraciones

Puestos	Rango de Remuneración en pesos (\$)
Gerente General	900.000 - 1.300.000
Gerente Administrativo	700.000 - 1.000.000
Asistente Depto. A.A.&B.B.	230.000 - 250.000
Administrativo Contable	300.000 - 370.000
Administrador de Local	400.000 - 500.000
Cajero Supervisor	230.000 - 300.000
Garzón	230.000 - 250.000
Cocinero	250.000 - 350.000
Barman	230.000 - 300.000
Carnicero	230.000 - 300.000
Bodeguero Administrativo	300.000 - 350.000
Asistente de Aseo	230.000 - 250.000
Recepcionista	230.000 - 300.000
Mucama	250.000 - 450.000

Tabla: Remuneración al personal de la empresa. Elaboración propia

En total, la empresa gasta mensualmente entre 10.000.000 a 13.000.000 de pesos solo en remuneración para el personal.

Según el gerente administrativo, “la organización no entrega sueldos tan altos debido a que el rubro considera muchos gastos y el personal no toma la iniciativa de adquirir más responsabilidades a cambio de una mayor compensación, siendo que las oportunidades se dan.”

La remuneración no es para todos igual. Un mismo cargo puede tener una asignación diferente de remuneración dependiendo de factores externos al puesto de trabajo. Estos factores principalmente dependen de la antigüedad del trabajador en la empresa y de su desempeño personal, evaluado en base a lo percibido por el gerente general.

Planes de Incentivos

A modo de incentivo, los trabajadores reciben un porcentaje de las utilidades en base a metas sobre las ventas. El objetivo de esto es incentivar al funcionario a que aumente sus ventas y así mejore la rentabilidad de la empresa, lo que será transmitido a todo el personal.

Prestaciones Sociales

La empresa cuenta con una serie de beneficios para sus empleados, derivados de la iniciativa del gerente para mantenerlos motivados. Estos beneficios son:

- Aguinaldo en septiembre y diciembre. Este monto varía dependiendo del trabajador, pero aproximadamente se pagan entre \$15.000 a \$100.000.
- Una canasta familiar en navidad. Tiene un costo aproximado de \$10.000.-

- Para aquellos trabajadores que tengan tres o más años de antigüedad en la empresa se aumenta su sueldo una vez al año en base a un porcentaje de las utilidades.
- Pago de horas extras de forma ordenada. Los turnos adicionales se pagan a \$8.000. Por lo general, las horas extras en el restaurant corresponden a un turno adicional.
- Se proporciona al personal la alimentación correspondiente al desayuno, almuerzo y once directamente en el local y sin cobro o descuentos.
- Comedor privado para el personal.
- Créditos sin intereses de parte de la empresa para los funcionarios que lo soliciten.
- Los trabajadores que tengan más de tres años en la empresa y estén de cumpleaños se les da el día libre.
- Financiamiento del 100% por parte de la empresa de un campeonato de “baby futbol inter empresas” como actividad deportiva.
- Financiamiento del 100% por parte de la empresa de la celebración de “La navidad de los niños”.

Los beneficios son proporcionados a todos los trabajadores e la empresa, exceptuando aquellos que varíen según los años en la empresa.

Se destina un total del 15% de la utilidad de la empresa en la remuneración global.

Calidad de Vida en el Trabajo

-Higiene Laboral

Se analizó la higiene en el trabajo en base a cuatro parámetros: luz, ruido y temperatura.

Luz en el Lugar de Trabajo

El nivel de iluminación respecto al área focal del trabajador al momento de desempeñar sus labores dentro de su lugar de trabajo debe ser adecuado para no generar daños en la persona. La empresa cuenta con una correcta iluminación en cada área de trabajo, lo que permite el normal desarrollo de las actividades sin riesgo de perjudicar al trabajador.

Ruido en el Lugar de Trabajo

La frecuencia e intensidad del ruido en el lugar de trabajo no representa una amenaza para los trabajadores. Si bien, el área de cocina es donde los funcionarios se encuentran más expuestos a un ruido constante producto del funcionamiento del sistema de extracción de olores o “campana”, este no es lo suficientemente intenso como para perjudicarlos.

Temperatura en el Lugar de Trabajo

La temperatura se mantiene moderada en las principales áreas de trabajo.

En bodega, específicamente en el área de carnicería, se generan temperaturas muy bajas producto de los congeladores y la mantención de la línea de frío en el ambiente, a fin de preservar los productos frescos. Los funcionarios en esta área se encuentran sometidos a bajas temperaturas, lo que pone en riesgo su salud, principalmente en invierno. La empresa equipa al personal con la vestimenta de trabajo adecuada para protegerlos de las bajas temperaturas.

En cocina se generan altas temperaturas producto del funcionamiento de las estufas. Los funcionarios de esta área se encuentran sometidos a estas temperaturas, a un constante movimiento y a un trabajo bajo presión, lo que podría perjudicar su rendimiento y su salud. Como medida de mitigación se utiliza un sistema de extracción de olores que a la vez extrae gran parte del calor de la cocina y se equipa al personal con la vestimenta adecuada.

Vestimenta del Personal

La empresa proporciona la vestimenta adecuada para cada trabajador.

-Seguridad Laboral

Accidentes Laborales

La empresa para asegurar el bienestar de sus trabajadores recibe constantemente asesoría externa del IST, quienes aportan con recomendaciones sobre seguridad laboral, carteles adhesivos indicando recomendaciones sobre cuidado y

manipulación dentro del área de trabajo. Además, el IST cubre cualquier accidente sucedido dentro de la empresa durante la jornada laboral o en trayectos al trabajo.

Por otra parte, existe un comité paritario, conformado por trabajadores y representantes de la empresa, quienes se encargan del cuidado y la capacitar del personal referente a normas de seguridad básica.

Prevención de Robos

Para prevenir robos, se aplican medidas de control en mercaderías. Estas son en base a registros electrónicos de compras y ventas de productos como también inventarios regulares de las existencias.

Para el personal se asignan casilleros con candados para guardar sus pertenencias mientras realizan su jornada laboral.

Prevención de incendios

Se localizan extintores en distintas áreas de la empresa. Se hace un mantenimiento regular de estos.

Administración del Riesgo Referente al Patrimonio de la Empresa.

La empresa cuenta con los seguros generales, estos son, seguros contra robos, incendio, terrorismo, daño a terceros, contra cristales y ventanales, entre otros.

Relación con las Personas

Se privilegia a los trabajadores para que hagan carrera en la empresa. Por lo general se incentiva a todos los funcionarios para que vayan creciendo y adquiriendo nuevas capacidades.

Ascensos

Actualmente se plantea la posibilidad de conseguir puestos más altos a quienes tengan mayor antigüedad y mejor desempeño y así mejorar su situación actual, lo curioso, es que no se logra apreciar una respuesta o aceptación positiva. Se percibe falta de iniciativa propia por parte de algunos trabajadores con respecto a asumir más responsabilidades a cambio de mejor situación.

Jubilaciones

Aquellos funcionarios que cumplan el límite de edad determinada para ser jubilados, reciben la opción de seguir trabajando en la empresa si es que lo desean. De ser así podrán optar por recibir el 7% de la pensión a modo de remuneración o seguir cotizándolo.

Despidos

Por lo general, la principal causa de despidos en la empresa es producto de los mismos trabajadores, quienes han cometido algún error grave o reiterado, por lo que tienen claridad sobre la causa de despido.

Cuando un funcionario debe ser despedido, el gerente general solicita el finiquito al contador externo y se procede a informar al trabajador. Se le dan las

explicaciones pertinentes referentes a las la causa del despido. Se paga la indemnización por años de servicio, el mes de aviso y si es que tuviera, se pagan las vacaciones proporcionales.

Disciplina y Conflictos

El comportamiento del personal es bueno. Se caracterizan por ser ordenados, limpios, respetuosos y responsables.

El nivel de conflicto se mantiene bajo, por lo general existe un buen manejo de éste por parte del equipo de trabajo y la jefatura.

El mayor problema que se presenta en esta área se relaciona con la resistencia que pone el grupo de trabajo frente a la llegada de un nuevo trabajador que tenga una labor de mando, principalmente porque representan una amenaza para su normal funcionamiento.

En caso de incurrir en insultos, ofensas, agresiones, o perjuicios de los trabajadores contra otros trabajadores o clientes, estos son amonestados poniendo en riesgo su trabajo.

Sindicatos

No existe un sindicato en la empresa. Actualmente las actividades se hacen solo a través de la jefatura y los niveles superiores, por lo que el personal no tiene participación. En cuanto a las actividades gremiales, es la empresa quien organiza celebraciones y otras actividades.

2.5.4 Desarrollo de Recursos Humanos

Actualmente la empresa carece de entrenamientos del personal y de capacitaciones.

2.5.5 Auditoría de Recursos Humanos

La empresa cuenta con una base de datos física para cada trabajador, esto es una carpeta con el historial referente a liquidaciones, contrato, anexos de contrato, el curriculum, certificado de vacaciones, entre otros documentos, además se mantiene un respaldo digital de la información de trabajadores.

CAPITULO 3:

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

3.1 Propuestas para la Mejora de la Administración de Recursos Humanos

El diagnóstico realizado a Restaurant O'Higgins evidencia que la administración del personal posee deficiencias en algunas áreas, las cuales deben ser corregidas. Para contribuir con la empresa, se determinó una serie de propuestas de mejora, estas son:

Primero, es necesario comenzar con un proceso de profesionalización de la empresa, en donde se contrate a un ingeniero comercial con especialidad en recursos humanos que se encargue de la creación de un departamento de recursos humanos según los requisitos de la empresa. Para hacer más atractiva la oferta se propone un sueldo bruto de \$800.000.-. Esta persona será la encargada de dirigir el departamento de RRHH.

Dentro de la empresa no existe ningún elemento capaz de dirigir este departamento por lo que se recomienda realizar un reclutamiento externo para conseguir al personal adecuado.

Segundo, se proponen las siguientes definiciones de Misiones, Visiones y objetivos para los establecimientos.

Visión y Misión de Restaurant O'Higgins

Visión: “Posicionarnos en el mercado gastronómico como los líderes en excelencia en atención al cliente. Ser reconocidos por satisfacer los gustos más exigentes a través de las mejores preparaciones”.

Misión: “Nuestra Misión es satisfacer los paladares más exigente en cuanto a calidad cantidad, presentación y ambiente, posicionándonos de esta forma como uno de los restaurantes más emblemáticos de la quinta región. Restaurante O'Higgins tradicionalmente familiar.”

Visión y Misión Hotel O'Higgins

Visión: “Posicionarnos como el hotel número uno de Valparaíso, a través del desarrollo de nuestra infraestructura, del mejoramiento continuo de de nuestros servicios y del cumplimiento de las expectativas que tienen nuestros pasajeros.

Misión: “Nuestra Misión es brindar un servicio de alojamiento excepcional, preocupándonos de cumplir con todas las exigencias de nuestros pasajeros de la manera más cordial y efectiva posible. Buscamos que su estadía en O'Higgins Plaza Hotel sea lo más reconfortante posible”

Objetivo General

Ser la empresa líder en calidad y atención al cliente en servicios hoteleros y gastronómicos en la ciudad de Valparaíso.

Objetivos específicos

a.- Brindar el mejor servicio al cliente apuntando siempre a la satisfacción de éste por medio de sus necesidades.

b.- Ser los más atentos, rápidos y eficientes al momento de prestar nuestros servicios.

c.- Cuidar siempre la calidad de nuestros productos considerando que todo lo que hacemos lo hacemos con el mayor esfuerzo, preocupación y esmero.

Tercero, aplicar un análisis y descripción de cargos (ver anexo C) para cada puesto de la empresa, dirigido principalmente para las áreas operativas, en donde el gerente de recursos humanos buscará una mayor estandarización de procesos, respaldándose en evaluaciones periódicas (ver anexo D) del personal, del logro de las metas y objetivos ya definidos.

Cuarto, conformar un equipo de trabajo de profesionales quienes se encargarán de cubrir puestos administrativos y de jefatura en las distintas áreas de la empresa, principalmente en el departamento de marketing y de recursos humanos. Si bien esto repercutirá en un aumento de la inversión en el ítem de personal, al mediano plazo generará beneficios asociados con una mayor profesionalización de la empresa, más libertad de la gerencia para poder desempeñar sus labores principales, mejora en los canales de comunicación y mejor nivel en la delegación de tareas y funciones.

Quinto, aplicar una reingeniería en el personal antiguo de la empresa, buscando con esto eliminar los elementos que no generen un beneficio real y que vallan en contra de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el personal más comprometido y dispuesto podrá comenzar un proceso de capacitación y entrenamiento con el fin de mejorar la calidad de la mano de obra en miras de una mayor eficiencia en el logro de objetivos. Además, se podrá implementar un asignación de remuneración por método de puntuación (ver anexo E).

A continuación se procede a realizar una propuesta de estructuración del área de recursos humanos:

3.2 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

En base a los cinco subsistemas presentados en el capítulo uno, se estructuran las propuestas en la empresa.

3.2.1 Captación de Recursos Humanos

Reclutamiento del Personal:

Este proceso debe estar dirigido por el Staff de recursos humanos a fin de asesorar al administrador de local o jefe de línea en materia de reclutamiento de personal.

Se recomienda el siguiente procedimiento:

- a) Si existe un cargo vacante en la empresa, el administrador de local debe comunicarse con el área de recursos humanos para comunicar su solicitud.

Esto constituye la oficialización para comenzar el proceso de búsqueda de postulantes.

- b) Se mantendrá el método de reclutamiento externo a través de medios periodísticos, utilización de medios cibernéticos, recomendaciones y captación de personal de otras empresas.
- c) Se solicitarán el currículum a los postulantes para posteriormente llamar a preselección.

Selección del Personal

Se recomienda el siguiente procedimiento:

- a) Los postulantes deben llenar una ficha con su información básica.
- b) Se realizará una comparación entre las características del postulante y los requisitos exigidos por el cargo. Se evaluará el grado de similitud entre ambos y se pasará al siguiente proceso.
- c) Se utilizará la entrevista como método de selección. Esta estará a cargo del departamento de RRHH. Se llevará a cabo en una oficina privada dentro de la empresa y se utilizará un formato predeterminado.
- d) Se evaluará al postulante según sus características en relación al puesto que desea ocupar y a los resultados obtenidos de la entrevista. El departamento de RRHH será el encargado de seleccionar a los postulantes

más idóneos y el administrador del local decidirá quién ocupará el puesto vacante.

3.2.2 Organización de Recursos Humanos

Análisis y Descripción de Cargos

Se formuló un análisis y descripción de cargos, para especificar labores a realizar por los funcionarios dentro de su área de trabajo y en cada puesto determinado y las exigencias y responsabilidades (Anexo C).

Evaluación del Desempeño

En un comienzo se realizarán evaluaciones diarias, para asegurar que el funcionamiento del establecimiento mejore constantemente. Posteriormente y según resultados, se procederá a evaluar con intervalos de períodos más largos

Se utilizará una evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas.

3.2.3 Compensación y Retención de Recursos Humanos

Remuneración

Se realizó un estudio sobre las remuneraciones que entrega la empresa y se implementó el método de valuación por puntos.

Los resultados arrojaron que, según los parámetros utilizados para valuar los puestos, existen diferencias en el pago de la remuneración para ciertos cargos que poseen la misma puntuación. Los montos presentados en el gráfico son estimaciones de los reales (debido a las políticas de privacidad sobre la

información que tiene la empresa), aun así, son representativos de los montos entregados por empresa.

Tabla Promedio

Puestos	Total Puntuación	Salarios Promedio
Gerente General	452	1000000
Gerente Administrativo	430	800000
Asistente Depto. A.A.&B.B.	309	230000
Administrativo Contable	309	350000
Administrador de Local	379	450000
Cajero Supervisor	355	250000
Garzón	271	200000
Cocinero	333	270000
Barman	263	250000
Carnicero	280	220000
Bodeguero Administrativo	319	330000
Asistente de Aseo	191	200000
Recepcionista	305	250000
Mucama	175	250000

Tabla: Valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales.

Elaboración propia.

Es necesario realizar una reasignación en la actual asignación de remuneraciones para tener la posibilidad de conseguir profesionales sin generar conflicto con los trabajadores antiguos.

Planes de incentivo

Se recomienda el siguiente plan de incentivos para los trabajadores:

- Para el área de cocina, se entregará un incentivo dirigido a fomentar la producción. Consiste en una bonificación de \$50 por cada plato preparado en el transcurso de un mes. El cálculo del incentivo será:

Incentivo = número de platos vendidos mensualmente * 50.

El promedio diario de venta de platos preparados es de 150 unidades.

El sistema mantiene un registro de la cantidad de platos que se venden.

Cada producto que sea anulado, ya sea por error en la digitación, mala preparación, o no fue del gusto del cliente, será descontado del monto total.

El monto final será entregado al personal de cocina quienes decidirán la forma de repartir la ganancia según su criterio y autoevaluación. Si esta repartición genera algún problema, deben acudir al departamento de recursos humanos.

- Para el área de comedor, se determinará diario o semanal algún producto que debe ser vendido, a lo cual, se asignará una bonificación para los tres garzones que más ventas tengan sobre este producto en el mes. El sistema de gestión de restaurant lleva un registro sobre las ventas mensuales de cada garzón.
- Para el área de barra, se entregará un incentivo dirigido a fomentar la producción. Consiste en una bonificación de \$70 por cada coctel preparado en el transcurso de un mes. El cálculo del incentivo será:

Incentivo = número de cocteles vendidos mensualmente * 70.

El promedio diario de venta de cocteles o tragos preparados es de 80 unidades. Cada producto que sea anulado, ya sea por error en la digitación, mala preparación, o no fue del gusto del cliente, será descontado del monto total.

El sistema mantiene un registro de la cantidad de cocteles que se venden. El monto final será entregado al personal de barra quienes decidirán la forma de repartir la ganancia según su criterio y autoevaluación. Si esta repartición genera algún problema, deben acudir al departamento de recursos humanos.

- Se le asignará al asistente de aseo un monto de \$70.000.- destinado a cubrir toda la pérdida que se genere por concepto de losa y vasos rotos. La diferencia que quede será repartida entre los asistentes de aseo.

Prestaciones Sociales

Los beneficios aportados por la empresa para los trabajadores son bastante positivos, se recomienda implementar algunos relacionados con el bienestar y seguridad del personal.

- Bono para transporte.
- Locomoción para el personal que realice turnos nocturnos y deba realizar trayectos peligrosos camino a su casa. Para esto, se recomienda

implementa un servicio de locomoción que se ocupe de transportar al trabajador de la empresa a su casa o de acercamiento a su locomoción.

En una primera etapa se recomienda realizar una alianza estratégica con alguna empresa especializada en transporte para otorgar este beneficio, en donde se podría intercambiar sus servicios por los servicios de la empresa a modo de abaratar costos.

Calidad de Vida en el Trabajo

-Seguridad Laboral

Prevención de incendios

Actualmente solo se cuenta con extintores para combatir incendios. Para evitar elevar los costos en una primera etapa, se plantea la posibilidad de implementar alarmas o detectores de humo en sectores específicos.

Es importante mantener capacitado al personal en relación a las medidas que se deben tomar en caso de incendio, uso de extintores, zonas de seguridad, evacuación, manejo de clientes y personal. Si bien esta es labor del comité paritario, el departamento de recursos humanos debe apoyar en este proceso, verificando que los entrenamientos se hagan regularmente y que el personal se encuentre preparado para una eventual emergencia, realizar simulaciones y asignando responsables.

3.2.4 Desarrollo de Recursos Humanos

Capacitaciones

El proceso de capacitación y entrenamiento debe realizarse en cada área de la empresa respondiendo a las necesidades que presenten. Estas deben ir en beneficio del desarrollo del trabajador y del mayor aporte para el cumplimiento de sus funciones, generando un mejor desempeño del puesto.

Todo el personal debe ser entrenado, y eventualmente capacitado. Este proceso puede ser interno o externo lo cual dependerá de las necesidades de capacitación del personal.

Se proponen dos modos de capacitar al personal, de manera interna, y sin la necesidad de aumentar cuantiosamente los costos.

-Los jefes de cada área de trabajo son los encargados de capacitar a sus subordinados todos los días. Esto se hace por medio de reuniones con el grupo de trabajo y recomendaciones sobre cómo realizar las labores. Se debe incentivar a cada trabajador que conozca a cabalidad su puesto y a la empresa. Esta capacitación es de carácter interna y de responsabilidad del jefe de área, como parte de sus funciones.

-Implementar una escuela de capacitación para el personal dentro de la empresa. Específicamente consiste en destinar un cuarto privado para congregar a un grupo de trabajadores e instruirlos en materia de misión, visión, objetivos y metas empresariales, cómo se realizan las funciones de cada uno y por qué razón.

Principalmente contagiar a los trabajadores con la cultura organizacional de la empresa y a la vez tener la oportunidad de moldear, según las necesidades de la organización, a los nuevos trabajadores que recién se incorporan. Este proceso estará a cargo de los exponentes más prometedores de cada área de trabajos, quienes serán bonificados por su labor, y asistido por el departamento de recursos humanos.

3.2.5 Auditoría de Recursos Humanos

-Es necesario modernizar la base de datos de la empresa. Traspasar la totalidad de los archivos físicos a un formato digital para mantener un respaldo y una mayor agilidad de acceso.

-Integrar a la base de datos toda la información referente a los subsistemas de recursos humanos para mantener un mayor control.

3.3 MODELO PROPUESTO

A continuación se enumeran los siguientes puntos, que representan el modelo propuesto en el estudio.

1.- Reestructurar el área de personal en base a las cinco políticas de ARH abordadas en este estudio, las cuales son las políticas de captación, organización, compensación y retención, desarrollo y retroalimentación, esto con el objeto de ordenar, estructurar y así departamentalizar esta área.

2.- Designar a un profesional en el área de administración de recursos humanos para que lidere este departamento. Debe ser una persona capaz, con actitud de

liderazgo, empatía, carisma y profesionalismo. A su cargo se designará un equipo de trabajo según las necesidades del departamento.

3.- Las primeras funciones del depto. De RRHH tendrán relación con la determinación y fortalecimiento de la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, análisis y descripción de cargos, asignación de responsabilidades, evaluación de personal, motivación, recompensas y castigos. El siguiente paso es una reingeniería del personal, utilizando lo tratado anteriormente, se entrevistará a todos los trabajadores de la empresa, para analizar su situación actual y poder detectar aquellos trabajadores que no tengan objetivos alineados con los de la empresa o que generen problemas, para así poder tomar medidas correctivas, basadas en la motivación, reasignación del puesto de trabajo o ubicación dentro de la empresa, remuneración e incentivos. En paralelo se trabajará en fortalecer el proceso de captación de personal, por medio de entrevistas más estructuradas, recopilación más detallada de la información del postulante y sistemas de evaluación más eficientes.

4.- Como todo departamento de recursos humanos, este no será la excepción, por lo que realizará funciones de asesoría y Staff de las distintas áreas de la empresa. Aportará constantemente a la generación de ventajas competitivas mediante la mejora en el rendimiento del funcionario, esto por medio de una selección más eficiente, un trato más personalizado y preocupado de la persona y un trabajo en conjunto apoyado en objetivos y metas.

3.4 CONCLUSIONES

Dada la investigación y entregadas las recomendaciones en la presente memoria, se procede a concluir el trabajo hecho.

El estudio comenzó con un análisis de la administración de los recursos humanos de la empresa Restaurant O'Higgins, aplicando un método de clasificación por subsistemas de recursos humanos y un análisis foda. En base a esto se recopiló información a través de entrevistas a la gerencia y al personal, observaciones sobre las tareas que se realizan y el método de administración de las personas.

Se comprende la importancia de estudiar la manera de administrar al personal de la empresa, principalmente por el gran peso que ha tomado con el tiempo. Además, son ellos quienes se encarga de sacar a la organización adelante, de realizar la producción, de vender los productos y servicios, son la cara visible de la empresa, por lo que se debe cuidar y gestionar adecuadamente el talento de las personas que trabajan dentro de la organización ya que son irrepetibles.

En base al problema que se genera, es recomendable designar a un Ingeniero Comercial experto en ARH, junto a un equipo de trabajo, bajo su subordinación, para que conformen un departamento de recursos humanos, y se haga cargo exclusivamente de administrar esta área. Ello permitirá un proceso más eficiente, ágil y completo, y poder así liberar al Gerente General y Gerente Administrativo de estas funciones.

Como actualmente la organización se encuentra en un proceso de expansión, se hace esencial el desarrollar esta área.

Con respecto al análisis que se llevó a cabo en la empresa, se logró recolectar la información necesaria que refleja la actual administración del personal. Ésta presenta un grado de desarrollo no menor. El gerente de la organización se ha preocupado de mantener un orden respecto a remuneraciones del personal, ha potenciado los beneficios e incentivos a trabajadores y ha desarrollado puestos de trabajo con sus respectivas funciones. Aun así evidencia ciertas debilidades en partes críticas como lo son la contratación del personal, la evaluación de su desempeño, la asignación de remuneraciones, los entrenamientos y las capacitaciones. Además, no existe un registro escrito que determine la manera óptima de cómo se deben llevar a cabo las tareas en la empresa.

Por esta razón se procedió a clasificar el área de recursos humanos a modo de tener un esquema determinado para un mejor análisis. Esta clasificación consistió en identificar cinco subsistemas dentro de la empresa que engloban la mayor parte de las actividades de la administración de personal.

Con respecto a los sub sistemas se identificaron las siguientes:

- Un área de captación de recursos humanos, encargada de buscar el personal para la empresa, a través de dos procesos, el de reclutamiento y selección.

- Un área de organización de recursos humanos, en la que se engloban tareas como la integración del trabajador en su puesto de trabajo, la descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.
- Un área de compensación y retención de recursos humanos, especializada en hacer que el personal prefiera la empresa por sobre cualquier otra, a través de la administración de la remuneración, planes de incentivo, prestaciones sociales, higiene y seguridad laboral y relación con las personas.
- Un área de desarrollo de recursos humanos especializada principalmente en la capacitación y desarrollo del personal
- Y por último el área de auditoría de recursos humanos, en donde se elabora una base de datos del personal y se controla mediante su revisión.

Por otra parte, se recomienda asignar un profesional en materia de ARH para que se encargue de desarrollar estas actividades dentro de la empresa e implementarlas como políticas dentro de un departamento de recursos humanos. Se elabora un análisis y descripción de cargos, para que el proceso de reclutamiento y selección sea más eficiente. Se estructura una entrevista laboral y se designa un esquema para la evaluación del personal. Por último, se asigna una puntuación relativa a cada cargo de la empresa en base a los factores de valuación y su importancia para la empresa.

Como conclusión se estima haber cumplido con el objetivo de diseñar y proponer un modelo de gestión del talento humano, por cuando este último es el principal problema que enfrenta la empresa objeto de este estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª ed. México: McGrawHill.

Chiavenato, Idalberto. (2014). *Gestión del Talento Humanos*. Tercera Edición. México: McGrawHill.

Dessler, Gary. (2001). *Administración de Personal*. 8ª ed. México: Pearson Educación.

Maristany, Jaime. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 1ª ed. Argentina: Pearson Educación.

Mondy, Wayne & Noe, Robert. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México: Pearson Educación.

Werther, William & Davis, Keith. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 4ª ed. México: McGrawHill.

David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México, Pearson Educación.

Bohlander, George, Snell, Scott & Sherman, Arthur. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Decimosegunda Edición. México: Cengage Learning Editores.

ANEXOS

Anexo A: Entrevista al gerente de la empresa

Como parte del diagnóstico se realizó una entrevista al gerente, quien tiene un gran conocimiento de todo el establecimiento. Cabe decir que lleva más de 30 años en el rubro, y tiene muy claro el funcionamiento y la organización de la empresa

Entrevista sobre Gestión de RRHH al directivo.

1 ¿Quién está a cargo de administrar los RRHH actualmente en la empresa?

La administración de recursos humanos se divide en dos partes. Una de estas se encuentra en manos del contador externo, quien se encargaría de ver remuneraciones, contratos y finiquitos. Por otra parte, quienes se encargan de tomar las decisiones son el gerente.

2 Con respecto a la integración de RRHH

2.1 El reclutamiento de personal:

-¿Cómo inicia este proceso?

Se hace por canales informales. El administrador del local solicita de forma verbal un postulante para ocupar un cargo vacante dentro de su departamento.

-Al momento de buscar postulantes ¿lo hacen de manera interna, externa o mixta?

Se hace de manera externa.

-De acuerdo con la respuesta anterior ¿qué métodos utilizan?

Publicaciones en medios periodísticos y digitales.

2.2 La selección de personal:

-¿Existe algún documento o ficha de especificación referente al perfil de las características del postulante para ocupar un puesto determinado?

No, el perfil del postulante se hace según la percepción del gerente en relación al puesto vacante.

-De las principales técnicas de selección ¿Cuál o cuáles de estas 5 es o son las que se utilizan actualmente?

Entrevista, Prueba de conocimiento o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.

Se utiliza la entrevista únicamente.

2.2.1 Con respecto a la entrevista:

-¿Quién o quiénes son los encargados de realizarla?

El la gerencia o supervisores.

-¿Cuál es la preparación previa de la entrevista?

Se recopila la información sobre el postulante y los entrevistadores se informan sobre estos antecedentes.

-¿Existe algún modelo de entrevista predeterminado que se utilice?

No

-¿Cuál es el ambiente en donde se lleva a cabo la entrevista?

En la oficina del gerente.

-¿Cómo es el cierre de la entrevista?

Se le indica al postulante que será contactado para recibir una respuesta.

-¿Qué método se utiliza para evaluar al candidato? ¿Utiliza alguna ficha predeterminada para realizar anotaciones?

Se evalúa según la percepción del gerente y la gerente, además se hace una comparación entre todos los entrevistados para seleccionar al más idóneo. No se utiliza ninguna clase de documento predeterminado para realizar anotaciones.

2.3 Con respecto a la evaluación y control de los resultados.

-¿Existe algún método de evaluación para el proceso de integración?

No.

3 Organización de Recursos Humanos.

-¿Cómo es el proceso de integración de los nuevos trabajadores a la empresa?

La integración de nuevos candidatos está a cargo del gerente del departamento, quienes se encargan de la inserción del nuevo trabajador a sus funciones y obligaciones.

-¿Cuánto tiempo tarda el nuevo funcionario en iniciar sus actividades?

Dos semanas aproximadamente.

-¿Existe una descripción de puestos?

No

-¿Existe un análisis de puestos?

No

-¿Se aplica algún método de evaluación del desempeño de los trabajadores? En el caso de que así sea, ¿Qué método se utiliza?

No, ninguno.

4 Retención de Recursos Humanos

4.1 Con respecto a la remuneración.

-¿Qué criterios se utilizan para asignar remuneraciones?

Cada puesto tiene una remuneración ya determinada en base al sueldo mínimo, al precio en el mercado laboral y a la percepción del gerente. Aun así, se ofrece un

sueldo dependiendo del cargo, de la dificultad de esta y del grado de especialización que se requiera para desempeñarlo de manera óptima.

-¿Existe algún método para la evaluación de un puesto y su posterior asignación salarial?

Según la experiencia del gerente en el rubro se realizó una evaluación de cada puesto y se asignó un sueldo.

-¿Qué planes de incentivo al trabajador se utilizan actualmente?

Mientras la empresa sea rentable, los trabajadores reciben un porcentaje de las utilidades basado en metas de ventas.

4.2 Con respecto a los planes de prestaciones sociales.

-¿Qué tipos de beneficios se le entrega a los empleados?

-Aguinaldo en septiembre y diciembre.

-Una canasta familiar en navidad.

-Vacaciones pagadas.

-Para aquellos trabajadores que tengan tres o más años de antigüedad en la empresa se aumenta el sueldo 1 vez al año en base a un porcentaje de las utilidades.

-Pago de horas extras.

-Se proporciona al personal la alimentación correspondiente al desayuno, almuerzo y once directamente en el local y sin cobro.

-Comedor privado para los trabajadores.

-Créditos sin intereses de parte de la empresa para los trabajadores que lo soliciten.

-Los trabajadores que estén de cumpleaños se les da el día libre.

-Financiamiento del 100% por parte de la empresa de un campeonato de “baby futbol inter empresas” como actividad deportiva.

-Financiamiento del 100% por parte de la empresa de la celebración de “La navidad de los niños”.

-¿Existe flexibilidad en los beneficios?

Sí, hay beneficios individuales como lo son los préstamos sin intereses. De la misma forma hay beneficios que son para todos los trabajadores.

-En términos de porcentajes ¿Cuánto se destina del total de las utilidades a la remuneración global?

Se destina un 15% de las utilidades.

4.3 Con respecto a la calidad de vida en el trabajo.

4.3.3 Higiene laboral

-¿Es adecuada la cantidad de luz en el área focal de trabajo del funcionario? ¿Se toman medidas de mitigación?

Si

-¿La frecuencia e intensidad de ruido en el lugar de trabajo son perjudiciales para el trabajador? ¿Se toman medidas de mitigación?

No

-¿Se genera insalubridad producto de la temperatura en el lugar de trabajo? ¿Se toman medidas de mitigación?

Si, específicamente en la cocina, pero tiene un buen sistema de ventilación para mitigar el impacto.

-¿Se genera insalubridad producto de la humedad en el lugar de trabajo? ¿Se toman medidas de mitigación?

No.

-¿La empresa proporciona al personal las vestimentas adecuadas para cumplir su jornada laboral de la manera más cómoda?

Si.

4.3.4 Seguridad Laboral

-¿Existe algún individuo especializado en prevenir riesgos?

La empresa se asesora externamente a través del IST.

-¿Qué medidas se toman para evitar accidentes laborales?

Existe un comité paritario el cual lo conforman los trabajadores y representantes de la empresa. Este comité es el encargado de preocuparse por la seguridad de los trabajadores. Además se utiliza una serie de carteles para señalar las áreas importantes dentro de la empresa.

-¿Existe algún plan de prevención de robos en la empresa?

Con respecto a las mercaderías se aplican controles de entradas y salidas e inventarios regulares.

Se implementaron casilleros con candados para las pertenencias del personal.

-¿Existe algún plan de prevención de incendios en la empresa?

Solo se implementaron extintores en las áreas donde corresponde mantenerlos. Se realiza un mantenimiento regular de estos.

-¿Se aplica algún tipo de capacitación regular al personal con respecto a la seguridad laboral?

El comité paritario son los encargados de las capacitaciones al personal.

-¿Hay otros métodos para administrar el riesgo que aseguren el bienestar y patrimonio de la empresa?

Si. Seguros generales como seguros contra incendios, robos, terrorismo, daños a terceros, contra cristales y ventanales.

4.3.5 Relación con las personas

-¿Dentro de la empresa se generan movimientos del personal relacionados con transferencias, ascensos, jubilación o despidos?

Generalmente se privilegia a los trabajadores para que hagan carrera dentro de la empresa.

Las personas que llegan a una edad determinada se jubilan. Luego si estas desean pueden ser reincorporadas.

Se generan despidos en la empresa, como en todas.

-¿Cómo se llevan a cabo los procesos de despido? ¿Qué medidas se toman para disminuir el impacto tanto para el trabajador como para la empresa?

Se solicita el finiquito al contador y se informa al trabajador. Se le da la explicación pertinente al trabajador por la causa del despido. Por lo general, la principal causa de despidos en la empresa es producto de los mismos trabajadores, quienes han cometido algún error grave o reiterado, por lo que tienen clara la situación.

-¿Cómo es la disciplina de los funcionarios de la empresa?

Buena. Son ordenados, limpios, respetuosos y responsables.

-¿Son frecuentes los conflictos en los trabajadores de la empresa?

No

-¿Existen sindicatos en la empresa?

No

-¿Cree que la implementación de un sindicato podría jugar en pro o en contra del desarrollo organizacional?

En la actualidad todas las obligaciones del sindicato las realiza el gerente, por lo tanto no se ve la necesidad de crear uno. Es él quien corre con los gastos relacionados con los beneficios a trabajadores, celebraciones de navidad y actividades deportivas, por tanto, la creación de un sindicato significaría que los funcionarios tendrían que organizar todo y poner parte de su dinero mensualmente.

5 Desarrollo de recursos humanos

5.1 Referente a la capacitación.

-¿Existe un programa de capacitación para los empleados? Si la respuesta es no ¿Tiene intenciones de implementarlas en un futuro cercano? ¿Por qué?

Si, las capacitaciones se llevaron a cabo en el instituto INACAP, administradas por el organismo OTEC.

6 Auditoría de recursos humanos.

-¿Existe una base de datos referente a los recursos humanos en la empresa?

Si.

-¿Se realiza un procesamiento de datos referente a los recursos humanos en la empresa?

Si, la base de datos mantiene un historial de cada trabajador, por lo que se utiliza para mantener un control de este en materias de vacaciones, remuneraciones, contrato, liquidaciones, entre otros.

Anexo B: Guía de entrevistas para el proceso de selección

Se aplicarán los siguientes tipos de entrevistas:

-No estructuradas: Preguntas no planeadas

-Estructuradas: Lista de preguntas predeterminadas aplicadas a todos los solicitantes, útil cuando se necesita entrevistar a un grupo numeroso.

-Mixta: Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas

Preguntas estructuradas

Respecto a sus condiciones personales

¿Dónde vive actualmente?

¿Es propietario de su vivienda?

¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia?

¿Tuvo dificultades para llegar al establecimiento?

¿Tiene permiso de conducir?

¿Tiene vehículo propio?

¿Considera fácil llegar al establecimiento?

¿Podría incorporarse de inmediato a la empresa?

¿Tiene actualmente otras alternativas de trabajo?

¿Realiza alguna otra actividad retribuida?

¿Realiza alguna actividad extra profesional?

Respecto a su personalidad

¿Cuáles son sus mejores cualidades?

¿Cuáles son sus mayores defectos?

¿Es resistente al estrés?

¿Se considera una persona impulsiva o reflexiva?

RESPECTO A SU CONDICIÓN FAMILIAR

¿Cuál es su estado civil?

¿Tiene hijos?

¿Cumplió con el servicio militar?

¿Su familia representa alguna dificultad para desempeñar este empleo?

Respecto a su formación

¿En qué colegio estudió?

¿Qué estudios tiene?

¿Tiene deseos de seguir estudiando?

¿Qué idiomas maneja?

Respecto a sus profesiones pasadas

¿Cuál ha sido su experiencia profesional?

¿Cuál fue la última empresa en la que trabajó?

¿Qué puesto desempeñaba en esta?

¿Por qué motivos ya no trabaja ahí?

¿Qué es lo que más le gusta hacer en el trabajo?

Respecto a la iniciativa de trabajar con nosotros

¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros?

¿Qué sabe de nuestra empresa?

¿Qué aportes cree que pueda generar en la empresa?

¿Tiene proyecciones respecto este trabajo?

¿Se ve trabajando con nosotros en unos años más?

¿Qué aspectos cree que podría mejorar de usted mismo trabajando con nosotros?

¿Cree tener lo que se necesita para trabajar en nuestra empresa?

Respecto al comportamiento en el trabajo

¿Cómo prefiere trabajar?

¿Se siente más cómodo trabajando en equipo o solo? ¿Por qué?

¿Tiene problemas al integrar un grupo de trabajo?

¿Es abierto a recibir sugerencias o desconfía del criterio de sus compañeros de trabajo?

¿Le gusta entablar amistades con sus compañeros de trabajo? ¿Considera esto adecuado?

¿Alguna vez ha trabajado bajo estrés?

¿Cómo reacciona frente a situaciones en las que debe actuar rápidamente?

¿Ha tenido personal bajo su mando?

¿Cómo se relaciona con los superiores a usted en el trabajo?

¿Tiene problemas con seguir órdenes?

¿Acepta las normas de disciplina abiertamente o prefiere que no le digan lo que debe hacer?

¿Qué opina de sus jefes anteriores?

Anexo C: Descripción y Análisis de Puestos

A continuación se presenta una propuesta de análisis y descripción de cargo clara simple y directa para permitir el rápido entendimiento del trabajo a realizar por parte de los miembros de la organización. La estructura a seguir es la siguiente:

Cargo: Nombre o título designado al puesto.

Descripción genérica: Detalle resumido o tarea principal realizada por el cargo.

Descripción de Puesto:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: *Dirigir y organizar el local bajo su responsabilidad. Guiar a los funcionarios para lograr el éxito empresarial.*

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

- Organizar el horario del personal.
- Controlar el abastecimiento del área de cocina y comedor.
- Abastecer cocina y comedor.
- Ingresar todas las entradas de mercaderías al restaurant en el sistema de la empresa.
- Verificar reservas, clasificarlas e informar a la cocina y el comedor.
- Supervisar al personal para que realice sus labores dentro de los tiempos determinados y de la forma requerida por la empresa.
- Recibir clientes.
- Cuidar el bienestar de la empresa.
- Participar en el inventario general.
- Realizar inventarios localizados y al azar a modo de control.
- Entregar apoyo en todas las áreas que lo requieran.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Debe tener conocimientos en el manejo de personal. Un carácter empático y actitud de líder. Experiencia de al menos 3 años de administrador o supervisor. Enseñanza básica y media aprobada con conocimientos de administración, manejo de personal y control.

Requisitos físicos: El trabajo demanda esfuerzo físico debido a que todas las funciones se deben realizar de pie y en constante movimiento.

Condiciones ambientales: Las labores se realizan en el restaurant, bajo condiciones de estrés y trabajo bajo presión. Es necesario tener dominio de estas dos variables.

Responsabilidades Adquiridas: Manejo de dinero. Controlar el fondo fijo de gastos y supervisar el cambio de turno, verificando que los cajeros entreguen los montos correspondientes.

Descripción Genérica: *Encargado del ingreso por ventas. Supervisa el área de comedor y atención.*

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

- Encargado de la apertura del local.
- Encargado del cierre del local.
- Controla libro de asistencia.
- Verifica el checklist.
- Controlar el efectivo.
- Verifica que los sistemas o computadores para ingresar pedidos se encuentren encendidos y operando.
- Verifica reservas y clasificarlas e informar a cocina y comedor.
- Supervisar comedor.
- Recepción de pedidos.
- Encargado de recibir el dinero de las cuentas y dar vuelto.
- Cuadratura de caja.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Debe tener conocimientos en el manejo de personal y del sistema de caja. Manejar un carácter empático y una actitud de líder. Experiencia de al menos 2 años de administrador o supervisor. Enseñanza básica y media aprobada con conocimientos de administración y control.

Requisitos físicos: El trabajo demanda esfuerzo físico debido a que todas las funciones se deben realizar de pie. La mayor parte del tiempo la labor se desarrolla en el mismo lugar, pero eventualmente debe salir a los salones para verificar el adecuado funcionamiento.

Condiciones ambientales: Las labores se realizan en el restaurant, bajo condiciones de estrés y trabajo bajo presión. Es necesario tener dominio de estas dos variables.

Responsabilidades Adquiridas: Manejo de dinero.

Descripción Genérica: *Es el nexo entre el cliente en la empresa. Resulta ser la cara visible de la organización. Debe prestar servicios directos de atención al cliente.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Mantener el orden y aseo de comedores y lugar de trabajo.
- Prestar servicios de atención al cliente.
- Transportar pedidos.
- Controlar que el cliente pague la cuenta.
- Manejar y conocer los productos que hay en la carta, las preparaciones y el protocolo del restaurant.
- Ayudar con el cierre del restaurant,

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Enseñanza básica y media aprobada. Experiencia mínima de 2 años como garzón. Debe tener capacidad de trabajo en equipo, facilidad de conversación con los clientes, manejo de un buen léxico y adecuada pronunciación.

Requisitos físicos: El garzón debe estar de pie y en movimiento prácticamente toda su jornada laboral.

Condiciones ambientales: Las labores se realizan en los salones del restaurant bajo condiciones de estrés y trabajo bajo presión. Es necesario tener dominio de estas dos variables.

Responsabilidades Adquiridas: Manejo de dinero. El garzón se responsabiliza de que el cliente pague su cuenta.

Descripción Genérica: *Encargado de la producción de la empresa. Generar productos de calidad de manera eficiente y eficaz.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El área de cocina se divide en el cuarto frío, cuarto caliente y guarniciones. El personal de cocina debe estar capacitado para cumplir cualquier labor dentro de ésta.

- Aseo del área de trabajo.
- Recepción de pedidos de mercadería.
- Preparación del “mise end place” o puesta en marcha.
- Preparación de guarniciones, ensaladas, pescados, carnes, marisco y pastas.
- Limpieza y mantenimiento del orden en el área de trabajo.
- Inventariar productos.
- Abastecer.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Escolaridad cuarto medio aprobado, con estudios de cocina. Experiencia mínima de 2 años como cocinero. Debe tener capacidad de trabajo en equipo y creatividad, debe mantener regularmente su aseo personal y transmitir una imagen de limpieza.

Requisitos físicos: El cocinero debe estar de pie y en movimiento prácticamente toda su jornada laboral.

Condiciones ambientales: Las labores se realizan en la cocina del restaurant bajo condiciones de estrés y trabajo bajo presión. Es necesario tener dominio de estas dos variables. Se suma las altas temperaturas que debe soportar el personal producto del funcionamiento de la maquinaria.

Responsabilidades Adquiridas: Encargados de sacar productos en excelentes condiciones, evitando su descomposición al tomar las medidas pertinentes.

Descripción Genérica: *Encargado de la preparación de cocteles y tragos. Entregar servicios de bebestibles a los clientes.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Realizar aseo general en su área de trabajo, esto contempla limpiar mesón, vitrina, refrigeradores y piso.
- Recibir el pedido de bodega.
- Reponer el bar con bebidas, cervezas, licores y vinos.
- Guardar el pedido de abarrotes.
- Preparar el “mise end place” o puesta en marcha para la barra.
- Preparar tragos para mantener una reserva o base.
- Atender público.
- Ofrecer cocteles de la carta.
- Servir postres.
- Hacer pedido de tragos y bebidas.
- Hacer inventarios.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Escolaridad cuarto medio aprobado. Experiencia mínima de 1 año como barman. Debe tener capacidad de trabajo en equipo, facilidad de conversación con los clientes, manejo de un buen léxico y adecuada pronunciación.

Requisitos físicos: El barman debe estar de pie y en movimiento dentro de su área de trabajo, debe tener habilidades con las manos para preparar tragos.

Condiciones ambientales: El trabajo se desempeña en el área de barra bajo condiciones de estrés y trabajo bajo presión. Es necesario tener dominio de estas dos variables.

Responsabilidades Adquiridas: Debe apoyar el área de caja en caso que el cajero se ausente puntualmente.

Descripción Genérica: *Porcionar la mercadería para su posterior despacho al área productiva. Producción de prietas, arrollados y longanizas.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Revisar bitácora de inventario.
- Preparar pedidos de carne para los locales.
- Realizar inventario.
- Aseo a la carnicería. Limpieza de los mesones, herramientas de trabajo, cámaras congeladoras y mantenedoras y piso.
- Preparar pedido de carnes a proveedores.
- Porcionar insumos como queso, carnes, pollo y mariscos.
- Preparar pedidos para la tarde.
- Elaborar arrollados, longanizas y prietas.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Escolaridad cuarto medio aprobado. Experiencia mínima de 1 año.

Requisitos físicos: trabajo se realiza de pie.

Condiciones ambientales: La labor se lleva a cabo en la carnicería, ubicada en la bodega, donde las temperaturas pueden bajar mucho producto de los congeladores de carne.

Responsabilidades Adquiridas: Recepción de carnes verificando que el producto esté en buen estado.

CARGO	Bodeguero administrativo
--------------	---------------------------------

Descripción Genérica: *Recepción de mercaderías, control de inventarios, ingresos en el sistema construcción de pedidos.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Preparar pedidos con mercaderías para cada establecimiento.
- Realizar cotizaciones y hacer orden de compra.
- Recepción de mercadería de proveedores, se ingresa en el sistema y se ordena en la bodega.
- Realización de un inventario mensual.
- Revisión periódica de inventario en algunos ítems determinados.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Estudios superiores de administración o cuarto medio aprobado en colegio técnico con especialización en administración de empresas. Experiencia de 2 años en administración de inventarios.

Requisitos físicos: El puesto demanda estar en constante movimiento y realizar fuerza para transportar mercadería. Se requiere buen estado físico.

Condiciones ambientales: La labor se lleva a cabo en la bodega. El ambiente no es perjudicial para el trabajador.

Responsabilidades Adquiridas: Control de mercaderías.

CARGO	Asistente de Aseo
--------------	--------------------------

Descripción Genérica: *Lavar la loza y cristales utilizados en el restaurant. Mantener el aseo en el establecimiento.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Aseo de los servicios.
- Lavado de losa y platería.
- Realizar labores de asistencia al personal de caja,

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Cuarto medio aprobado.

Requisitos físicos: Se debe estar de pie la totalidad de la faena laboral.

Condiciones ambientales: El trabajo se realiza en un sector especial del restaurant con un ambiente controlado.

Responsabilidades Adquiridas: Procurar que toda la loza quede limpia.

CARGO	Recepcionista
--------------	----------------------

Descripción Genérica: *Atender a los pasajeros que deseen hospedarse, promocionar información y asistencia. Representa la cara visible del hotel.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Recibir pasajeros.
- Revisar el sistema para verificar la llegada de pasajeros nuevos.
- Revisar ficha de pasajeros para determinar el consumo que han realizado.
- Revisar la salida o checkout de los pasajeros.
- Entregar hoja con la información de atención a pasajeros a la mucama, donde especifica el pedido de desayunos.
- Atender todo tipo de llamados a la empresa.
- Informar a proveedores si están listo los cheques de pago.
- Recibir y firmar vales de pedido de cocina. Cuando un cliente pide algo al restaurant, se genera estos vales.
- Responder cotizaciones a clientes.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Cuarto medio aprobado. En lo posible con estudios de secretaría. Mínimo 1 años de experiencia trabajando en hoteles.

Requisitos físicos: El puesto demanda poco movimiento, la mayor parte del tiempo el recepcionista se encuentra sentado.

Responsabilidades Adquiridas: Manejo de dinero. El recepcionista debe procurar que el pasajero cancele su cuenta.

Descripción Genérica: *Realizar aseo en las habitaciones del hotel.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Tener conocimiento de la cantidad de pasajeros en el hotel, de la hora de salida y de los que están ingresando.
- Realizar aseo en las habitaciones del hotel. Esta tarea sigue un orden determinado, primero se limpian aquellas habitaciones cuyos pasajeros hayan salido momentáneamente, luego aquellas que ya las hayan desocupado.
- Control y mantención de la limpieza de las habitaciones.
- Preparar y entregar servicio de desayuno.
- Lavar la loza ocupada en el desayuno.

ANÁLISIS DE PUESTO

Requisitos intelectuales: Enseñanza básica, saber leer y escribir. Mínimo 1 año de experiencia.

Requisitos físicos: Buen estado físico ya que se debe estar de pie la totalidad de la faena labor, subiendo y bajando escaleras.

Condiciones ambientales: Se realiza el trabajo en el hotel el cual cuenta con climatización.

Responsabilidades Adquiridas: Procurar que toda la loza quede limpia, tener especial cuidado con las pertenencias de los pasajeros.

Anexo D: Pauta de Evaluación del Desempeño del Empleado

Se decidió utilizar una evaluación del desempeño con el método de escala gráfica presentado por Idalberto Chiavenato.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del evaluado:

Cargo que desempeña:

Área a la que pertenece:

Nombre del evaluador:

Fecha de evaluación:

El evaluador debe seleccionar el recuadro que represente de mejor forma la alternativa de acuerdo al factor que está siendo evaluado.

DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

Considerando exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.

Tabla de evaluación del desempeño por método de escalas gráficas

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Eficiencia en el trabajo	<input type="checkbox"/> Va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Desempeño satisfactorio	<input type="checkbox"/> Debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre muy debajo de lo exigido
Profesionalismo en el trabajo	<input type="checkbox"/> Superior y excepcional	<input type="checkbox"/> Bastante exacto	<input type="checkbox"/> Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio, Presenta errores	<input type="checkbox"/> Mucha cantidad de errores
Manejo o pericia en el trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe más de lo necesario	<input type="checkbox"/> Maneja toda la información necesaria	<input type="checkbox"/> Sabe lo suficiente	<input type="checkbox"/> Conocimiento relativo del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Nivel de Proactividad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Gran Empeño Excelente Colaboración	<input type="checkbox"/> Procura Colaborar	<input type="checkbox"/> A veces Colabora en equipo	<input type="checkbox"/> No Colabora mucho	<input type="checkbox"/> Nunca Colabora

Figura: Evaluación del desempeño por método de escalas gráficas. Elaboración propia.

Características Individuales

Considerando tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de sus funciones.

Tabla de Evaluación del desempeño por método de escalas gráficas

Manejo de situaciones complejas	<input type="checkbox"/> Óptimo	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Tolerable	<input type="checkbox"/> Malo
Nivel de Creatividad	<input type="checkbox"/> Óptimo	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Tolerable	<input type="checkbox"/> Malo
Capacidad de realización, poner en práctica ideas e iniciativas	<input type="checkbox"/> Óptimo	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Tolerable	<input type="checkbox"/> Malo
Puntualidad	<input type="checkbox"/> Óptimo	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Tolerable	<input type="checkbox"/> Malo
Aseo Personal (Uñas cortas y limpias, pelo ordenado, buen aspecto, buen aroma)	<input type="checkbox"/> Óptimo	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Tolerable	<input type="checkbox"/> Malo

Figura: Evaluación del desempeño por método de escalas gráficas. Elaboración Propia

Anexo E: Metodología Para la Asignación de Remuneraciones por Método de Valuación por Puntos.

Valuación de cargos

Se elaboró una valuación para cada cargo en la empresa en base a los factores de valuación, estos se presentan en la siguiente tabla.

Factores de Valuación
Requisitos Intelectuales 1.- Escolaridad 2.- Experiencia anterior
Requisitos Físicos 3.- Esfuerzo físico requerido 4.- Concentración mental o visual
Responsabilidad Adquirida 5.- Supervisión de personal 6.- Material o equipos 7.- Dinero 8.- Información
Condiciones de Trabajo 9.- Ambiente de trabajo 10.- Riesgo de trabajo

Figura: Factores de valuación de cargo para la asignación de remuneración.

a) Gerente General

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada. Educación superior completa con postgrado.
- **Experiencia anterior:** Mínimo de 5 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Bajo.
- **Concentración mental o visual:** Alta.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Alta.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Muy Alta.
- **Información:** Muy Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Demandante.
- **Riesgos de trabajo:** Bajo.

b) Gerente Administrativo.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada. Educación superior completa con postgrado.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 3 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Bajo.
- **Concentración mental o visual:** Muy Alto.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Alta.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Alta.
- **Información:** Muy Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Normal.
- **Riesgos de trabajo:** Bajo

c) Asistente Depto. A.A. &B.B.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada. Educación superior completa.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 años

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Muy Bajo.

- **Concentración mental o visual:** Muy Alta.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy baja.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Muy Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Tranquilo.
- **Riesgos de trabajo:** Muy Bajo.

d) Administrativo Contable.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada. Educación superior completa.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 años

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Muy Bajo.
- **Concentración mental o visual:** Muy Alta.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy baja.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Muy Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Tranquilo.
- **Riesgos de trabajo:** Muy Bajo.

e) **Administrador de local.**

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 3 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Alto.
- **Concentración mental o visual:** Medio.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Alta.
- **Material o equipos:** Baja.
- **Dinero:** Alta.
- **Información:** Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Estresante.
- **Riesgos de trabajo:** Medio.

f) **Cajero Supervisor.**

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Medio
- **Concentración mental o visual:** Medio.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Alta.

- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Alta.
- **Información:** Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Estresante.
- **Riesgos de trabajo:** Medio.

g) Garzón

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Muy Alto.
- **Concentración mental o visual:** Bajo.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Baja.
- **Material o equipos:** Baja

- **Dinero:** Media
- **Información:** Muy Baja.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Estresante.
- **Riesgos de trabajo:** Alto.

h) Cocinero.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada. Educación superior completa.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Muy Alto.
- **Concentración mental o visual:** Alto.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Baja.
- **Material o equipos:** Alta.
- **Dinero:** Muy Baja.

- **Información:** Muy Baja.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Estresante.
- **Riesgos de trabajo:** Muy Alto.

i) **Barman.**

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 año.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Alto.
- **Concentración mental o visual:** Medio.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Baja.
- **Material o equipos:** Baja.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Muy Baja.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Estresante.
- **Riesgos de trabajo:** Medio.

j) **Carnicero.**

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 1 año.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Medio
- **Concentración mental o visual:** Medio

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Baja.
- **Material o equipos:** Alta.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Media.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Demandante.
- **Riesgos de trabajo:** Alto.

k) Bodeguero administrativo.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada, con conocimientos administrativos.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 2 años.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Alto.
- **Concentración mental o visual:** Medio.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Baja.
- **Material o equipos:** Baja.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Demandante.

- **Riesgos de trabajo:** Medios.

I) Asistente de Aseo.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Ninguna.
- **Experiencia anterior:** Ninguna.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Medio.
- **Concentración mental o visual:** Baja.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy Baja.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Muy Baja.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Demandante.
- **Riesgos de trabajo:** Alto.

m) Recepcionista

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Enseñanza básica y media aprobada. Con conocimientos de secretaría.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 1 año.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Bajo.
- **Concentración mental o visual:** Media.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Baja.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Alta.
- **Información:** Alta.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Tranquilo.
- **Riesgos de trabajo:** Bajos.

n) Mucama.

Requisitos Intelectuales

- **Escolaridad:** Ninguna.
- **Experiencia anterior:** Mínimo 1 año.

Requisitos Físicos

- **Esfuerzo físico requerido:** Medio.
- **Concentración mental o visual:** Baja.

Responsabilidad Adquirida

- **Supervisión de personal:** Muy baja.
- **Material o equipos:** Media.
- **Dinero:** Muy Baja.
- **Información:** Muy Baja.

Condiciones de Trabajo

- **Ambiente de trabajo:** Tranquilo.
- **Riesgos de trabajo:** Medio.

Ponderación de los Factores de Valuación

Se asignó una ponderación para los factores de valuación en base a la importancia relativa de cada uno para la empresa.

Tabla de ponderación de los factores de valuación para la asignación de remuneraciones.

Factores	1ª. Ponderación	2ª. Ponderación
Requisitos Intelectuales		
1.- Escolaridad	20	20
2.- Experiencia anterior	15	15
Requisitos Físicos		
3.- Esfuerzo físico requerido	5	5
4.- Concentración mental o visual	10	15
Responsabilidad Adquirida		
5.- Supervisión de personal	11	11
6.- Material o equipos	7	7
7.- Dinero	9	9
8.- Información	10	10
Condiciones de Trabajo		
9.- Ambiente de trabajo	5	5
10.- Riesgo de trabajo	8	8
TOTAL	100	105

Figura: Ponderación de los factores de valuación para la asignación de remuneraciones. Elaboración propia.

Determinación de la Escala de Puntos

Se atribuyen valores numéricos a los grados de cada factor. Se utiliza la segunda ponderación como los valores base de numeración para el grado A. Para la asignación de los otros grados se utiliza una progresión aritmética de valor constante.

Tabla de escala de puntos.

Factores	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E
Requisitos Intelectuales					
1.- Escolaridad	20	40	60	80	100
2.- Experiencia anterior	15	30	45	60	75
Requisitos Físicos					
3.- Esfuerzo físico requerido	5	10	15	20	25
4.- Concentración mental o visual	15	30	45	60	75
Responsabilidad Adquirida					
5.- Supervisión de personal	11	22	33	44	55
6.- Material o equipos	7	14	21	28	32
7.- Dinero	9	18	27	36	45
8.- Información	10	20	30	40	50
Condiciones de Trabajo					
9.- Ambiente de trabajo	5	10	15	20	25
10.- Riesgo de trabajo	8	16	24	32	40

Figura: Escala de puntos.

Preparación del Manual de Valuación de Puestos.

A continuación se presenta un manual con la definición de cada grado dentro del factor de valuación correspondiente a fin de realizar una comparación de los diversos grados de cada factor.

1 Escolaridad

Este factor considera el nivel de escuela, enseñanza superior y especialización exigidos por el cargo para que un postulante lo pueda desempeñar.

Tabla de Escolaridad

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere ningún grado de escolaridad	20
B	El puesto requiere enseñanza básica completa	40
C	El puesto requiere enseñanza básica y media completa	60
D	El puesto requiere enseñanza básica, media y superior completa	80
E	El puesto requiere enseñanza básica, media y superior completa con posgrado	100

Figura: Manual de Valuación

2 Experiencia Anterior

Factor que considera el nivel de experiencia requerido para ocupar un cargo determinado en la empresa.

Tabla de experiencia

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere experiencia mínima	15
B	El puesto requiere una experiencia mínima de 1 año	30
C	El puesto requiere una experiencia mínima de 2 años	45
D	El puesto requiere una experiencia mínima de 3 a 4 años	60
E	El puesto requiere una experiencia mínima de 5 años o más	75

Figura: Manual de Valuación

3 Esfuerzo Físico Requerido

Este factor determina el nivel de esfuerzo físico que se debe utilizar en el cumplimiento de un cargo determinado.

Tabla de Esfuerzo Físico Requerido

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere un gran esfuerzo físico	5
B	El puesto requiere un esfuerzo físico menor	10
C	El puesto requiere un esfuerzo físico moderado	15
D	El puesto requiere un alto esfuerzo físico	20
E	El puesto requiere un gran esfuerzo físico	25

Figura: Manual de Valuación

4 Esfuerzo Físico Requerido

Nivel de concentración que demanda un puesto determinado para poder cumplir con sus exigencias de manera eficiente.

Tabla de Esfuerzo Físico Requerido

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere Concentración mental o visual	15
B	El puesto requiere un grado de concentración mental o visual bajo	30
C	El puesto requiere un grado de concentración mental o visual medio	45
D	El puesto requiere un grado de concentración mental o visual alto	60
E	El puesto requiere un grado de concentración mental o visual muy alto	75

Figura: Manual de Valuación

5 Supervisión de personal

Determina el grado de relación con el personal que se presenta en un cargo determinado.

Tabla de Supervisión de personal

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no tiene personal bajo su mando	11
B	El puesto requiere supervisar un nivel bajo de personal	22
C	El puesto requiere supervisar un nivel medio de personal	33
D	El puesto requiere supervisar un nivel alto de personal	44
E	El puesto requiere supervisar un nivel muy alto de personal	55

Figura: Manual de Valuación

6 Material o equipos

Factor que determina si se debe trabajar con material o equipos especializados y en qué grado.

Tabla de Material o equipos

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere el manejo de materiales o equipos	7
B	El puesto requiere manejo de materiales y equipos en un nivel bajo	14
C	El puesto requiere manejo de materiales y equipos en un nivel medio	21
D	El puesto requiere manejo de materiales y equipos en un nivel alto	28
E	El puesto requiere manejo de materiales y equipos en un nivel muy alto	32

Figura: Manual de Valuación

7 Dinero

Factor determinante sobre la responsabilidad monetaria de un puesto de trabajo.

Tabla de Dinero

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no maneja dinero	9
B	El puesto maneja un nivel bajo de dinero	18
C	El puesto maneja un nivel medio de dinero	27
D	El puesto maneja un nivel alto de dinero	36
E	El puesto maneja un nivel muy alto de dinero	45

Figura: Manual de Valuación

8 Información

Grado de información privilegiada que debe manejarse en el puesto determinado.

Tabla de Información

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no maneja información privilegiada	10
B	El puesto maneja poca información privilegiada	20
C	El puesto maneja moderada información privilegiada	30
D	El puesto maneja bastante información privilegiada	40
E	El puesto maneja mucha información privilegiada	50

Figura: Manual de Valuación

9 Ambiente de trabajo

Factor que determina el nivel de movimiento en el ambiente de trabajo. Este puede variar de un ambiente tranquilo, donde las funciones se realizan de manera relajada, a uno muy dinámico donde se genera un alto nivel de estrés.

Tabla de Ambiente de trabajo

Grado	Descripción	Puntos
A	El ambiente es tranquilo	5
B	El ambiente no es tan tranquilo	10
C	El ambiente es normal	15
D	El ambiente es demandante	20
E	El ambiente es Estresante	25

Figura: Manual de Valuación.

10 Riesgos del Trabajo

Factor que determina qué tan riesgoso puede ser un puesto determinado.

Tabla de Riesgos del Trabajo

Grado	Descripción	Puntos
A	El riesgo es muy bajo	8
B	El riesgo es bajo	16
C	El riesgo es normal o moderado	24
D	El riesgo es alto	32
E	El riesgo es muy alto	40

Figura: Manual de Valuación.

Valuación de los Puestos Respecto al Manual de Valuación

Se procede a valorar cada puesto a partir de un solo factor, realizando una comparación de todos los puestos en base a su valoración y su grado respecto a ese factor.

A continuación se presenta el formulario de doble entrada para la valuación de puestos.

Tabla de Formulario de doble entrada para la valuación de puestos.

Puestos	Escolaridad		Experiencia		E. Físico		Concentración		Supervisión	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
Gerente General	E	100	E	75	B	10	D	60	E	55
Gerente Administrativo	E	100	D	60	B	10	E	75	E	55
Asistente Depto. A.A.&B.B.	D	80	C	45	A	5	E	75	A	11
Administrativo Contable	D	80	C	45	A	5	E	75	A	11
Administrador de Local	C	60	D	60	D	20	C	45	E	55
Cajero Supervisor	C	60	C	45	C	15	C	45	D	44
Garzón	C	60	C	45	E	25	A	15	A	11
Cocinero	D	80	C	45	E	25	D	60	A	11
Barman	C	60	C	45	D	20	C	45	A	11
Carnicero	C	60	B	30	C	15	C	45	A	11
Bodeguero Administrativo	D	80	C	45	D	20	C	45	B	22
Asistente de Aseo	A	20	A	15	C	15	B	30	A	11
Recepcionista	D	80	B	30	B	10	C	45	B	22
Mucama	A	20	B	30	C	15	B	30	A	11

Materiales		Dinero		Información		Ambiente		Riesgos		Total Puntuación
Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
C	21	E	45	E	50	D	20	B	16	452
C	21	D	36	E	50	C	15	A	8	430
C	21	A	9	E	50	A	5	A	8	309
C	21	A	9	E	50	A	5	A	8	309
B	14	D	36	D	40	E	25	C	24	379
C	21	D	36	D	40	E	25	C	24	355
C	21	C	27	A	10	E	25	D	32	271
D	28	A	9	A	10	E	25	E	40	333
B	14	A	9	A	10	E	25	C	24	263
D	28	A	9	C	30	D	20	D	32	280
B	14	A	9	D	40	D	20	C	24	319
C	21	A	9	A	10	D	20	E	40	191
C	21	D	36	D	40	A	5	B	16	305
C	21	A	9	A	10	A	5	C	24	175

Figura: Formulario de doble entrada para la valuación de puestos. Elaboración

propia

