



UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**SEK**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:  
**“DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CIA.  
RPB BELLAVISTA RESTAURANTE”**

Realizado por:  
**NELSON IVAN GRANIZO VILLAVICENCIO**

Director del proyecto:  
**MSC. SANTIAGO ANDRÉS OQUENDO OLALLA.**

Como requisito para la obtención del título de:  
**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, 22 de septiembre de 2018



UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**SEK**

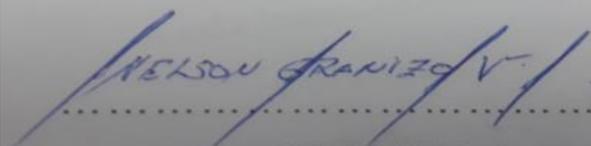


## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, NELSON IVAN GRANIZO VILLAVICENCIO, con cédula de identidad # 171474114-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

FIRMA Y CÉDULA



171474114-5



ECUADOR  
UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**SEK**

## DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CIA.  
RPB BELLAVISTA RESTAURANTE”**

Realizado por:

**NELSON IVAN GRANIZO VILLAVICENCIO.**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ha sido dirigido por el profesor

**MSC. SANTIAGO ANDRES OQUENDO OLALLA.**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

FIRMA

**MSC. SANTIAGO ANDRES OQUENDO OLALLA.**

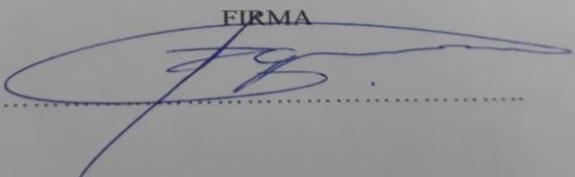
## **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**JORGE WILMER IZQUIERDO LOZANO.**

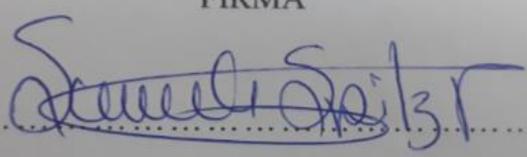
**SARAH ESTHER SPITZ VINTIMILLA.**

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador



FIRMA

**MSC. JORGE WILMER IZQUERDO LOZANO**



FIRMA

**MSC SARAH ESTHER SPITZ VINTIMILLA.**

Quito, 22 de agosto 2018.

## *Dedicatoria.*

El presente proyecto de investigación está dedicada a Dios, a mis padres Abraham Granizo, María Villavicencio, mis hermanos Verónica Elizabeth y Abraham Eduardo que siempre están a mi lado guiándome, en las buenas y en las malas, nunca me dejaron solo y siempre estuvieron allí cuando más lo necesite, jamás me abandonaron, a mis sobrinitos que son mi orgullo, mi razón de ser, el motor esencial e indispensable para continuar en mi fortalecimiento de mi desarrollo personal y profesional, Ricardo Joaquín, María Daniela, a mis familiares y amigos con el mismo afecto y cariño que día a día ellos me otorgan, también esta investigación va dedicado para Liseth Alexandra Villalobos y Martha Cecilia Villalobos Roldan, que fueron parte de mi inspiración y admiración de continuar con mis estudios profesionales, siendo personas muy especiales en mi vida y que forma parte de mi desarrollo personal, siempre estarán en mi corazón y jamás las olvidare, todo este cariño y afecto me dio la fortaleza e inspiración para buscar obtener lo mejor de este proyecto investigativo.

### **AGRADECIMIENTO.**

En primer lugar, agradezco a DIOS quien me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante día a día, agradezco a mis padres y hermanos que siempre me estuvieron apoyando en todo lo necesario para obtener una de mis principales metas en mi vida que es obtener un título profesional de cuarto nivel, a mi familia que con su continuo amor, comprensión, cariño y afecto supieron guiarme siempre por el camino del bien, a mis amigos que con sus consejos siempre estuvieron dándome animo cuando más lo necesitaba.

Agradezco también a la Universidad Internacional Sek, a la Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento humano y a todas las personas que conforman el personal docente de esta institución, porque no solo me brindaron su conocimiento, sino que también me entregaron valores y principios que llevaré siempre conmigo.

Para finalizar extiendo un especial agradecimiento a mi Director de Tesis, MSc. Santiago Oquendo y profesores guías, Dra. Elena Burgaleta Pérez y la MSC. Sarah Spitz, quienes fueron mi guía y por lo tanto un pilar fundamental en la realización de este proyecto.



## INDICE.

<b>INDICE DE TABLA.</b> -----	<b>11</b>
<b>1. OBJETIVOS.</b> -----	<b>1</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL. -----	1
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. -----	1
<b>2. ANTECEDENTES.</b> -----	<b>1</b>
<b>3. CASO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION.</b> -----	<b>3</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO.</b> -----	<b>3</b>
<b>4.1. MARCO CONCEPTUAL: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO.</b> -----	<b>3</b>
4.1.1. TALENTO. -----	3
4.1.2. LIDERAZGO. -----	4
4.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL. -----	4
4.1.4. ROTACIÓN DE PERSONAL. -----	6
4.1.5. MERCADO LABORAL. -----	7
4.1.6. ¿QUÉ ES UN COMPORTAMIENTO? -----	7
<b>4.2. MARCO REFERENCIAL: RESEÑA DE LAS INVESTIGACIONES ANTERIORES.</b> -----	<b>9</b>
4.2.1. RETENCION DEL TALENTO HUMANO. -----	10
4.2.2. MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO. -----	11
4.2.3. LAS PERSONAS COMO SOCIAS DE LA ORGANIZACION -----	12
4.2.4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS 12	
4.2.5. QUE ES LA GESTION DEL TALENTO HUMANO -----	13
4.2.6. PREOCUPACIONES EN LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO. -----	13
<b>5. MARCO HISTÓRICO.</b> -----	<b>15</b>
5.1. MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS EN EL ECUADOR. 15	
5.2. INICIOS INTERNACIONALES DE RECURSOS HUMANOS. -----	16
5.3. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA. -----	16
5.4. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA. -----	18
5.5. ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSICA. -----	18
5.6. ERA DE LA INFORMACIÓN. -----	19
<b>6. MARCO LEGAL.</b> -----	<b>20</b>
6.1. DE LA CAPACIDAD PARA CONTRATAR -----	20
6.2. DEL TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD. -----	20
6.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y TRABAJADOR. ----	20
6.3.1. OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR EN ECUADOR. -----	20
6.3.2. DERECHOS LABORALES DEL TRABAJADOR EN ECUADOR. -----	21
6.3.3. BENEFICIOS DEL TRABAJADOR AFILIADO AL IESS. -----	21
6.3.4. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. -----	22



6.3.5.	JORNADA DE TRABAJO.	23
6.3.6.	TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.	23
<b>7.</b>	<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.</b>	<b>23</b>
7.1.	EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS.	24
7.2.	COMPETENCIAS CARDINALES.	24
7.3.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.	24
7.4.	EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y SU UTILIZACIÓN.	25
7.5.	¿CÓMO UTILIZAR EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS?	26
7.6.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	27
7.6.1.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	27
7.6.2.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE CARGOS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	29
7.7.	PROCESO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	33
7.8.	ORGANIGRAMA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	34
7.9.	IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES RPB RESTAURANTE BELLAVISTA.	34
7.9.1.	ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM).	34
7.9.2.	PROCESO DE ASSESSMENT CENTER TAREA.	35
7.9.3.	BARRERAS DE DESEMPEÑO.	35
7.10.	IDENTIFICACIÓN FUNCIONES ESENCIALES Y BARRERAS DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	36
7.11.	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS INDISPENSABLES DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.	50
7.11.1.	LAS CAPACIDADES	50
7.12.	CONCEPTO DE ENTREVISTA.	58
7.13.	ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS.	58
7.13.1.	TIPOS DE ENTREVISTAS.	58
7.14.	CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA EFECTIVA.	59
7.15.	FASES DE LA ENTREVISTA.	59
7.16.	FASE DE INTRODUCCIÓN A UNA ENTREVISTA.	60
7.17.	TIPOS DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA.	60
7.17.1.	PREGUNTAS CERRADAS.	60
7.17.2.	PREGUNTAS DE SONDEO.	60
7.17.3.	PREGUNTAS HIPOTÉTICAS.	60
7.17.4.	PEGUNTAS MALINTENCIONADAS.	61
7.17.5.	PREGUNTAS PROVOCADORAS.	61
7.17.6.	PREGUNTAS QUE SUGIEREN LA RESPUESTA ESPERADA.	61
7.17.7.	PEGUNTAS ABIERTAS.	61
7.17.8.	PREGUNTAS DE ARRANQUE.	61
7.17.9.	PREGUNTAS DE INDAGACIÓN.	62



<b>7.18.</b>	<b>FICHAS DE COMPETENCIAS CARDINALES DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.</b>	<b>62</b>
<b>7.19.</b>	<b>FICHAS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.</b>	<b>65</b>
<b>7.20.</b>	<b>RUBRICA DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.</b>	<b>74</b>
<b>7.21.</b>	<b>REPORTE DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</b>	<b>86</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>102</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES.</b>	<b>103</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS.</b>	<b>103</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>113</b>



## INDICE DE TABLA.

<b>Tabla 1. Competencias y sus Grados</b>	25
<b>Tabla 2. Competencias Cardinales. (Compromiso)</b>	27
<b>TABLA 3. Competencias Cardinales (Orientación al Cliente)</b>	28
<b>Tabla 4. Competencias Cardinales. (Calidad en el trabajo)</b>	28
<b>Tabla 5. Competencias Específicas de Cargos (Orientación al cliente interno y externo)</b>	29
<b>Tabla 6. Competencias Específicas de Cargos (Responsabilidad).</b>	29
<b>Tabla 7. Competencias Específicas de Cargos (Productividad).</b>	30
<b>Tabla 8. Competencias Específicas de Cargos (Tolerancia a la presión).</b>	30
<b>Tabla 9. Competencias Específicas de Cargos (Capacidad para aprender).</b>	31
<b>Tabla 10. Competencias Específicas de Cargos (Habilidad Analítica).</b>	31
<b>Tabla 11. Competencias Específicas de Cargos (Liderazgo II).</b>	32
<b>Tabla 12. Competencias Específicas de Cargos (Orientación de resultados II).</b>	32
<b>Tabla 13. Competencias Específicas de Cargos (Negociación).</b>	32
<b>Tabla 14. Identificación de funciones Esenciales (Cargo Cocinero)</b>	36
<b>Tabla 15. Barreras de Desempeño (Cargo Cocinero)</b>	37
<b>Tabla 16. Identificación de funciones Esenciales (Ayudante de Cocina)</b>	38
<b>Tabla 17. Barreras de Desempeño (Ayudante de Cocina)</b>	39
<b>Tabla 18. Identificación de funciones Esenciales (Mesero)</b>	40
<b>Tabla 19. Barreras de Desempeño (Mesero)</b>	41
<b>Tabla 20. Identificación de Funciones Esenciales (Cajero).</b>	42
<b>Tabla 21. Barreras de Desempeño (Cajero)</b>	43
<b>Tabla 22. Identificación de funciones esenciales (Bodeguero)</b>	44
<b>Tabla 23. Barrera de Desempeño (Bodeguero)</b>	45
<b>Tabla 24. Identificación de funciones esenciales (Administrador de Restaurante)</b>	47
<b>Tabla 25. Barreras de Desempeño (Administrador de Restaurante)</b>	49
<b>Tabla 26. Identificación de Competencias (Cocinero)</b>	51
<b>Tabla 27. Identificación de Competencias (Ayudante de Cocina)</b>	52
<b>Tabla 28. Identificación de Competencias (Mesero)</b>	53
<b>Tabla 29. Identificación de Competencias (Cajero)</b>	54



<b>Tabla 30. Identificación de Competencias (Bodeguero)</b>	55
<b>Tabla 31. Identificación de Competencias (Administrador de Restaurante)</b>	56
<b>Tabla 32. Ficha de Competencias Cardinales (Compromiso)</b>	62
<b>Tabla 33. Ficha de Competencias Cardinales (Orientación al cliente)</b>	63
<b>Tabla 34. Ficha de Competencias Cardinales (Calidad de trabajo)</b>	64
<b>Tabla 35. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Orientación al cliente interno y externo)</b>	65
<b>Tabla 36. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Productividad)</b>	66
<b>Tabla 37. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Responsabilidad)</b>	67
<b>Tabla 38. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Tolerancia a la presión)</b>	68
<b>Tabla 39. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Capacidad para aprender)</b>	69
<b>Tabla 40. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Habilidad Analítica)</b>	70
<b>Tabla 41. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Liderazgo II)</b>	71
<b>Tabla 42. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Orientación de resultados II)</b>	72
<b>Tabla 43. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Negociación)</b>	73
<b>Tabla 44. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Compromiso)</b>	74
<b>Tabla 45. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Orientación al cliente)</b>	75
<b>Tabla 46. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Calidad en el trabajo)</b>	76
<b>Tabla 47. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Orientación al Cliente Interno y Externo)</b>	77
<b>Tabla 48. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Responsabilidad)</b>	78
<b>Tabla 49. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Productividad)</b>	79
<b>Tabla 50. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Tolerancia a la presión)</b>	80
<b>Tabla 51. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Capacidad para aprender)</b>	81
<b>Tabla 52. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Habilidad analítica)</b>	82
<b>Tabla 53. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Liderazgo II)</b>	83
<b>Tabla 54. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Orientación a Resultados II)</b>	84
<b>Tabla 55. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Negociación)</b>	85
<b>Tabla 56. Perfil de Puesto Administrador de Restaurante.</b>	86
<b>Tabla 57. Calibración de Entrevistadores.</b>	99
<b>Tabla 58. Calibración de Candidatos</b>	100



<b>Tabla 59. Índice de Fiabilidad.</b>	102
--	-----

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS.**

<b>Grafico 1. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.</b>	2
<b>Grafico 2. Proceso General de Selección de Personal</b>	33
<b>Grafico 3. Organigrama RPB Bellavista Restaurante.</b>	34
<b>Grafico 4. Procesos de Assessment Center Tarea.</b>	35
<b>Grafico 5. Tipos de entrevista.</b>	58

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El siguiente proyecto de investigación se basa en un sistema de reclutamiento y selección del personal, el cual es un elemento indispensable y fundamental para la organización RPB Bellavista Restaurante, para efectuar una búsqueda eficiente de personal idóneo en función de los perfiles requeridos de la organización, para la presente investigación se enfocó en diversas técnicas que nos ofrece la Dra. Martha Alles especialista en temas gestión del talento humano, tomando en cuenta sus teorías de selección de personal por competencias.

La investigación de basa en detallar el marco teórico donde se describe las diferentes variables de selección de personal, sistema de reclutamiento y su importancia, el marco metodológico se fundamenta en la creación del diccionario de competencias cardinales y específicas de cargos para la compañía, como siguiente paso se procede a la identificación de funciones esenciales y barreras de desempeño, para luego proseguir con identificación de competencias indispensables, una vez desarrollado toda la información, se procede a la creación de las fichas de competencias cardinales y específicas de cargos incluidas las rubricas de evaluación de entrevistas por cada competencia desarrollada para la empresa, con todas los temas ya desarrollados se procede a la elaboración de reportes de entrevista de selección para cada puesto de trabajo, por ultimo ejecutamos la evaluación y calibración de entrevistadores y candidatos, para obtener resultados enfocados en el índice de fiabilidad y obtener así conclusiones acertadas sobre el proceso de selección, proponiendo así una guía práctica basada en competencias que permita cubrir los requerimientos de personal dentro de la PYME.

**PALABRAS CLAVES:** Talento, Liderazgo, Reclutamiento, Selección, Cultura organizacional, Competencias, Rotación de personal, Gestión del talento humano, Entrevistas, Mercado laboral, Comportamientos, Motivación.

## **ABSTRACT**

The following research project is based on a system of recruitment and selection of personnel, which is an essential and fundamental element for the organization RPB Bellavista Restaurant, to carry out an efficient search of qualified personnel based on the required profiles of the organization, for the present investigation, she focused on different techniques offered by Dr. Martha Alles, specialist in human talent management, taking into account her theories of personnel selection by competences.

The investigation bases in detailing the theoretical framework where the different variables of selection of personnel, system of recruitment and its importance are described, the methodological framework is based on the creation of the dictionary of cardinal and specific competences of positions for the company, as following step proceeds to the identification of essential functions and performance barriers, then proceed with identification of essential skills, once all the information is developed, proceeds to the creation of cardinal and specific competency cards including the evaluation rubrics of interviews for each competence developed for the company, with all the topics already developed, we proceed to the elaboration of interview reports for each job position, finally we carry out the evaluation and calibration of interviewers and candidates, to obtain results focused on the index of fi and thus obtain correct conclusions about the selection process, thus proposing a practical guide based on competencies that allows covering the personnel requirements within the PYME.

**KEY WORDS:** Talent, Leadership, Recruitment, Selection, Organizational Culture, Competencies, Rotation of personnel, Human talent management, Interviews, Labor market, Behaviors, Motivation.

## **DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CIA. RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.**

### **1. OBJETIVOS.**

#### **1.1.OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar el proceso de selección de personal para la cia. RPB Bellavista Restaurante, que permita atraer, retener y motivar al mejor talento, de manera técnica, encaminado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### **1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Analizar un diagnostico situacional, del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Establecer la metodología de selección que garantice la calidad de las contrataciones y disminuyendo costos por rotación de personal
- Determinar el proceso que permita seleccionar al personal idóneo en función de los perfiles requeridos, en función de las necesidades de la organización.

### **2. ANTECEDENTES.**

La Selección de personal, funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

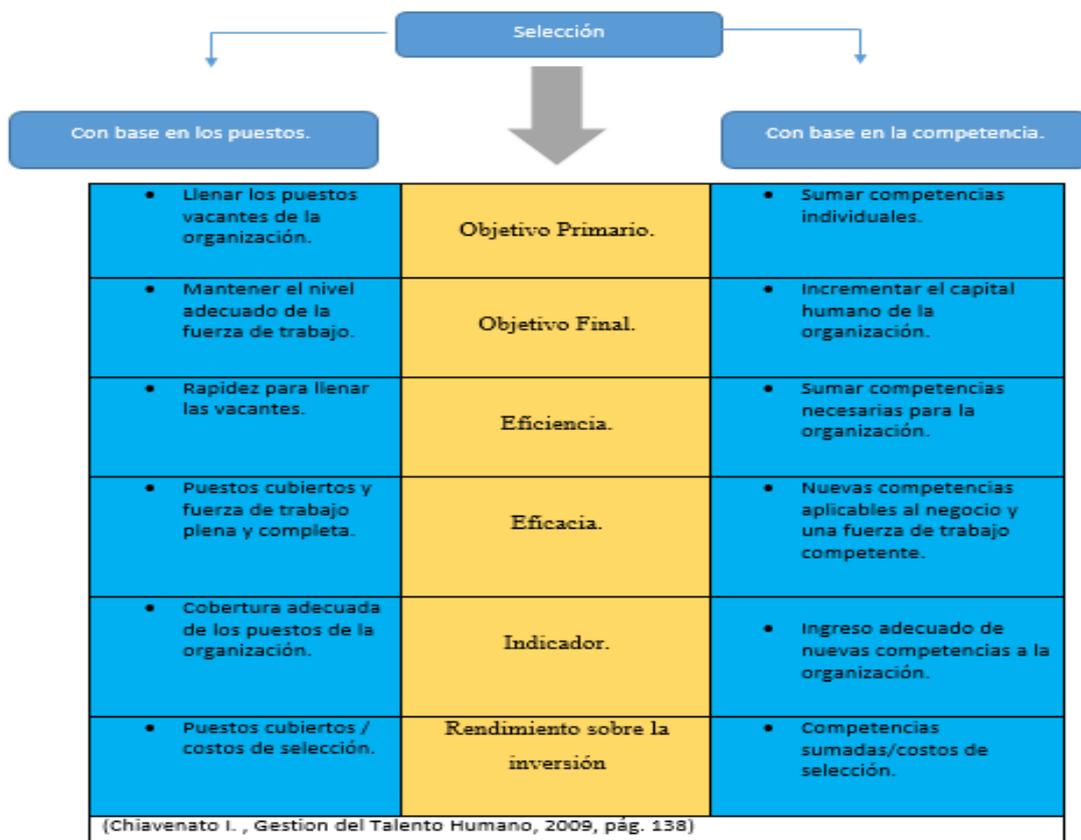
Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico

(temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc.

Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales, una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007, pág. 137)

- **Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.**

**Grafico 1. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.**



**Fuente:** (Chiavenato I, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 138)

### **3. CASO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION.**

RPB BELLAVISTA RESTAURANTE es una empresa que se dedica a la organización de diferentes tipos eventos sociales y elaboración de comida ecuatoriana, utilizando productos de buena calidad, ofreciendo un servicio adecuado por parte de nuestros colaboradores que se identifican plenamente en la esencia del negocio, manteniendo estándares de calidad para la total satisfacción de nuestros consumidores, por lo tanto el siguiente tema investigativo se basa en implantar un diseño adecuado de selección de personal, el cual es factor importante para reclutar colaboradores idóneos y comprometidos con la organización.

RPB BELLAVISTA RESTAURANTE, posee un sistema de selección de personal básico, lo que compañía requiere es una herramienta para ejecutar y cumplir procesos de reclutamiento y selección de personal adecuado, evaluando las necesidades de la organización y así mantener un buen servicio al cliente enfocando a los objetivos organizacionales, logrando que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa formando una simetría entre organización, colaboradores y clientes satisfechos.

### **4. MARCO TEÓRICO.**

#### **4.1.MARCO CONCEPTUAL: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO.**

##### **4.1.1. TALENTO.**

Del latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://definicion.de/talento/>



#### **4.1.2. LIDERAZGO.**

Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato I. , 1993, pág. 500)

#### **4.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos poseen una cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía, cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades. La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007, pág. 38)

Los Autores Kim, Cameron plantean tipologías culturales en las que se identifican arquetipos culturales y se relacionan con la estructura y procesos que priman en la organización. En el caso del modelo desarrollado por Deshpandé, definen los tipos de cultura a través de dos dimensiones representadas como algo continuo, la primera dimensión va desde los procesos orgánicos a los mecanicistas, e identifica si en la organización se da más importancia a la flexibilidad y adaptabilidad, elementos propios de una estructura orgánica, o por el contrario, pone el énfasis en el control, la estabilidad y el orden, propios de una estructura mecanicista; la segunda trata de identificar si la organización mantiene más un enfoque interno, hacia actividades sencillas y su integración, o por el contrario se orienta al exterior, la competitividad y la diferenciación. Las tipologías culturales que resultan de esta combinación son la de clan, jerárquica, adhocrática y de mercado. (Kim Cameron, 2011)

- **Cultura Clan:** La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores, el gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus colaboradores. El estilo de dirección que se desarrolla es en base a la estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes.
- **Cultura Adhocrática:** La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización.
- **Cultura Jerárquica:** Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento principal de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la

empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables.

- **Cultura de Mercado:** La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. La cultura es como la parte visible de un iceberg que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas.

De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc. Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones.

#### **4.1.4. ROTACIÓN DE PERSONAL.**

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. (Chiavenato I. , 1993)

#### 4.1.5. MERCADO LABORAL.

Es el espacio de transacciones o contexto de trueques e intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. (Chiavenato I. , 1993)

#### 4.1.6. ¿QUÉ ES UN COMPORTAMIENTO?

Un primer comentario: los términos "conducta" y "comportamiento" son sinónimos. En gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual. Según el Diccionario de la lengua española, estos son sus significados:

- **Conducta:** manera o forma de conducirse o comportarse.
- **Comportamiento:** conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

Podemos decir:

- Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir.
- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.
- Ciertos comportamientos, como los de "pensamiento conceptual", pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito. (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por Competencias., 2007)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

Selección es el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las

condiciones ambientales de momento. Aunque esta definición destaca la eficiencia de la selección, las decisiones sobre a quién contratar, también deben ser eficientes y estar dentro de los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

Según la autora la selección de personal es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas. (Alles, Seleccion Por Competencias, 2006)

El área de recursos humanos, debe ser asumida desde la comprensión del ser humano. Como responsable del área, debe velar por cubrir siempre los requerimientos del cliente interno y externo y crear conciencia en pro de un enfoque social. (Alles, Seleccion Por Competencias, 2006)

El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, Seleccion Por Competencias, 2006)

La Administración de personal, es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal. (Rodriguez, 2010)

La competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. (Sanchez, 2006)

## **4.2.MARCO REFERENCIAL: RESEÑA DE LAS INVESTIGACIONES ANTERIORES.**

Los fallos en la contratación de personal, se producen al no realizar un buen proceso de selección y definir con eficacia las competencias personales o técnicas de los candidatos que se buscan, una buena selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

Después de años de estudios sobre el cerebro y las emociones, hoy sabemos que tanto el componente emocional como la inteligencia son parte importante para el éxito en el puesto de trabajo, si se selecciona personal sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto de trabajo en la empresa, casi seguro que surgirán problemas de adaptación e integración, y estas son consecuencias que se derivan de una mala selección de personal, formado un clima laboral inadecuado donde las emociones se contagian y si contamos con personal que no está satisfecho o que no se adapta al puesto puede llegar a contaminar el clima de la compañía, otra aspecto importante a tomar en cuenta es que si se contrata un colaborador que no cumple con el perfil solicitado, no se lograra eficiencia en las funciones requeridas, ni se cumplirá con los objetivos que requiere la posición del puesto de trabajo.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y adaptación de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización. La Administración de Recursos Humanos es importante porque proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización.

Está más que demostrado que la gestión de los recursos humanos es una de las principales funciones de la empresa. Este departamento es fundamental para que los empleados se sientan parte importante de la organización de la empresa, lo que evidentemente mejorará su productividad y con ello los resultados de la organización.

Dentro de las funciones que tiene Recursos Humanos en una empresa están: La identificación de los factores claves de la organización, reclutamiento y selección,

inducción, capacitación, remuneraciones, motivación y clima Laboral. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

Así que cuando hablamos de realizar una planificación de personal es muy importante resaltar la gran importancia que juegan los recursos humanos en la misma. Es por ello que debemos dar una especial atención a este aspecto, pues los empleados son elementos muy importantes en el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

La verdadera calidad de los recursos humanos se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, es decir lograr los objetivos que fueron planteados por la misma empresa. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

#### **4.2.1. RETENCION DEL TALENTO HUMANO.**

Mucho se habla sobre cómo retener el talento en las empresas , pero en la práctica es una misión compleja, debido a la diversidad de generaciones e intereses. El mundo corporativo vive una época multigeneracional y esto obliga a las empresas a reinventar sus políticas y estrategias para mantener a su personal.

Un aspecto clave, por ejemplo, tiene que ver con la generación de un buen clima laboral, expertos consideran que el ambiente de trabajo es un factor vital y decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización.

La rotación de personal puede estar directa o indirectamente relacionada con múltiples variables organizacionales, algunas tienen que ver con el grado de confianza que la organización logra generar en sus colaboradores, los modelos de gestión del talento humano de los empleadores y los estilos de liderazgo organizacional.

El salario, horarios flexibles, beneficios laborales, entre otros, son algunos de los principales motivos por los que los empleados aceptan ir o permanecer en las empresas, pero no son suficientes para garantizar que hagan una carrera a largo plazo.

- **Invierta en el conocimiento:** Los incentivos monetarios siempre serán bien recibidos, pero no son suficientes para llenar las expectativas del mejor talento. El

empleado estrella buscan una capacitación constante y hay que invertir en su conocimiento.

- **Plan de carrera:** Déjele saber a sus mejores talentos los planes de crecimiento que tiene para ellos, no tenga miedo de ser claro y directo. Un plan de carrera sólido garantiza un colaborador motivado y con una proyección profesional dentro de la empresa.
- **Flexibilidad:** Es importante ser flexible tanto en el horario como en el lugar físico para trabajar, los empleados que gozan de condiciones flexibles no sólo son más felices, sino que resultan más productivos y generan un mejor impacto en su trabajo.
- **Equidad:** La percepción de justicia y trato equitativo son factores clave para la retención del talento, porque al mismo tiempo es un error muy usual que se comete dentro de las empresas. (Alles, Contruyendo el talento, 2009)

#### 4.2.2. MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO.

Para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de:

- Identificar características y capacidades de las personas, este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa, la mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas, parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable.
- Tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas, para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización.
- Por último, pero no por ello de menor importancia, implementar un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas, este sencillo esquema, que puede ser fácilmente implementado desde las políticas del departamento de recursos humanos, se relaciona con dos de las motivaciones descritas por McClelland, que tienen que ver con todas las personas que integran una organización. (Alles, Contruyendo el talento, 2009)

#### **4.2.3. LAS PERSONAS COMO SOCIAS DE LA ORGANIZACION**

En los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica, todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso.

Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología.

Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos.

Los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.

Los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado.

Los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión.

Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo a la organización.

Los colaboradores pueden ser vistas como socias de las organizaciones, como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización, por lo tanto, las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

#### **4.2.4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS**

La gestión del talento humano se basa en los siguientes aspectos fundamentales:

- **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

#### **4.2.5. QUE ES LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

El departamento de recursos humanos está relacionado con estas funciones establecidas, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, y se divide en los siguientes puntos:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo del personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)

#### **4.2.6. PREOCUPACIONES EN LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO.**

Orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino, las organizaciones están estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

- **Globalización:** Implica preocupación por la visión global del negocio para competencia y evaluación de la posición relativa de los productos y servicios, esto no significa que el mercado local desaparezca, sino que es importante comparar lo que la organización hace, frente a la competencia.
- **Personas:** Implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena. La organización señala los objetivos que pretender alcanzar focalizando la misión y la visión y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalezcan su negocio.
- **Cliente:** Involucra la capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela, este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización, las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con el cliente, conocen las características, necesidades y aspiraciones variables de su clientela y tratan de interpretarlas, comprenderlas y satisfacerlas, para crear una fidelización del cliente a la organización,
- **Productos y servicios:** Involucra la necesidad de distinguir los productos y servicios ofrecidos, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos (por ejemplo, calidad y atención) que los diferencien de los productos y servicios de los competidores.
- **Conocimientos:** Vivimos en plena era de la información, en la que el recurso organizacional más importante es el capital humano y el capital intelectual, la fusión de estos dos factores fomenta el conocimiento y con su adecuada aplicación permiten captar información importante que nos permite crear nuevas oportunidades dentro de las empresas.
- **Tecnología:** Las organizaciones exitosas no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales.

La preparación y la capacitación de los colaboradores están implícitas en esta apreciación, las personas aplican y operan la tecnología existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son las personas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

## **5. MARCO HISTÓRICO.**

A los largo de la historia los recursos humanos han ido evolucionado paulatinamente en el tiempo, donde el trabajo forzado, horas de trabajo excesivas y salarios no equitativos se convirtieron en un forma de vida rutinaria para todo colaborar, en este panorama no existía equidad de derechos para ningún trabajador, al pasar el tiempo las empresas fueron cambiando de perspectiva y se organizaron para mantener suficiente cantidad de trabajadores productivos, satisfechos y enfocados ya en principios organizacionales, relaciones humanas, y sobre todo fomentando equidad laboral, en este sentido se dirigen a las nuevas teorías sobre comportamiento y gestión de personas, bajo un objetivo de mayor productividad y fidelización de los empleados basado en su integración y compromiso con la organización.

### **5.1. MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS EN EL ECUADOR.**

Fue creado el 13 de julio de 1925 por decreto expedido por la primera Junta de Gobierno Plural que se formó como consecuencia de la Revolución Juliana que puso fin al gobierno del Dr. Gonzalo S. Córdova Rivera.

Anteriormente, todas las responsabilidades correspondientes a este ramo estuvieron a cargo del Ministerio de Instrucción Pública, Fomento, Correo, Culto y Beneficencia.

«La creación de este Ministerio tiene como antecedente histórico la constitución de la Organización Internacional del Trabajo, que fue una de las primeras consecuencias de la firma del Tratado de Paz de Versalles que puso fin a la Primera Guerra Mundial. (Ecuador, Tomo II, p. 664, Cient. Latina).

En 1928, el gobierno presidido por el Dr. Isidro Ayora expidió varias leyes de protección social, entre ellas la Ley de Desahucio del Trabajo, Jornada de Trabajo y Descanso

Obligatorio, la Ley sobre el Contrato Individual de Trabajo, etc., leyes que de alguna manera orientaron al gobierno del Gral. Alberto Enríquez Gallo cuando éste creó el Código del Trabajo.

El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos es el organismo responsable de formular, dirigir y ejecutar la política social en materia laboral, desarrollo de los recursos humanos, empleo y seguridad social, etc. Entre sus principales funciones está el mantener la paz mediante acuerdos armónicos y justos entre empleadores y trabajadores; proteger y auspiciar las organizaciones profesionales para mejorar sus condiciones de eficiencia, rendimiento y productividad; velar por el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral y recursos humanos que le competen; dar solución a los conflictos laborales; establecer la política salarial; etc. (Pino, 2003)

## **5.2.INICIOS INTERNACIONALES DE RECURSOS HUMANOS.**

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos.

Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene.

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX podemos distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

## **5.3.ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA.**

Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países

desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y valores tradicionales. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales DRI actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

#### **5.4. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA.**

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas.

La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo Surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

#### **5.5. ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSICA.**

Descomposiciones posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas; de negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.

Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de; privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del status quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos y de maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción, los RH se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un

increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

### **5.6. ERA DE LA INFORMACIÓN.**

Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente, su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global. Impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. La información cruzo el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas.

El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento, más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento.

Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia, En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario. En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos

organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

## **6. MARCO LEGAL.**

Para la siguiente investigación, se tomará en cuenta algunos artículos de código de trabajo ecuatoriano actualizado septiembre 2017.

### **6.1.DE LA CAPACIDAD PARA CONTRATAR**

**Art.35, Art. 36, Art.79, Art. 80, Art. 81, Art 82, Art 83, Art 87.**

### **6.2.DEL TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

**Art. 346.22, Art. 556, Art. 559**

### **6.3.DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y TRABAJADOR.**

Los derechos del trabajador en Ecuador son irrenunciables.

#### **6.3.1. OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR EN ECUADOR.**

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 386.00 usd (SBU 2018).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

### **6.3.2. DERECHOS LABORALES DEL TRABAJADOR EN ECUADOR.**

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico (386 usd).
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas.
- A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.

### **6.3.3. BENEFICIOS DEL TRABAJADOR AFILIADO AL IESE.**

- Seguro de salud: Atención médica en los Hospitales del IESE.
- Extender servicios de salud para cónyuges e hijos.
- Seguro de Desempleo.

- Subsidio por enfermedad y maternidad.
- Acceso a préstamos Quirografarios.
- Acceso a préstamos Hipotecarios.
- Seguros de riesgo de trabajo.
- Derecho a jubilación por vejez.
- Derecho a jubilación por invalidez.
- Derecho a jubilación por incapacidad.
- Derecho a pensión de montepío.
- Auxilio de funerales.

#### **6.3.4. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.**

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y, las demás establecidas en el Código de Trabajo.

### **6.3.5. JORNADA DE TRABAJO.**

El trabajador debe cumplir una jornada laboral (diurna o nocturna), en caso de laborar fuera de dichas jornadas tiene derecho a percibir horas extras o suplementarias según sea el caso.

### **6.3.6. TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.**

La relación laboral puede darse por terminado por las siguientes causas (Art 169 del código de trabajo) (Nacional, 2018)

## **7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

La gestión por competencia nos enseña que las competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo, esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante en el momento de recolectar información sobre la selección que se va a realizar, identificando cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección, a esta identificación la denominamos definición por competencias dominantes.

Para desarrollar un perfil por competencias es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias, un modelo de gestión por competencias conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto de trabajo; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias adecuado.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos ya que la información, estará consignadas con las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una, con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son las más importantes con respecto al proceso de selección del

nuevo colaborador, esta información será de mucha utilidad, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006)

### 7.1.EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS.

**Tabla 1. Competencias y sus Grados.**

<b><u>Tolerancia a la presión.</u></b>	
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
<b>A</b>	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
<b>B</b>	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia,
<b>C</b>	Alcanza los objetivos aunque este presionado; su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
<b>D</b>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole, desacuerdos, oposición, diversidad.
Nota: <b>En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino está desarrollada en el nivel más mínimo. (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por Competencias., 2007)</b>	

**Fuente:** Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias 2007

Aquellas aplicables a todos los integrantes de la organización, representan la esencia de esta y permiten alcanzar su visión.

Usualmente reflejan aspectos estratégicos y valores, en consecuencia, todos deben poseerlas en algún grado, desde el número uno hasta el último colaborador.

### 7.3.COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Por lo general se definen por puestos o familias de puestos, lo usual es trabajar por grandes familias de puestos, o sea aquellos puestos que requieren capacidades similares, en este caso, competencias. (Alles, Contruyendo el talento, 2009)

La metodología usada para el desarrollo de la presente investigación es:

- Talleres organizacionales para el levantamiento de competencias organizacionales, de área y específicas.
- Reuniones Gerenciales para la validación y aprobación de competencias universales y niveles respectivos.
- Entrevistas personales con algunos colaboradores de la organización con el fin de recolectar información relevante para la creación de los perfiles por competencias

Dentro de la presente investigación, se consiguió como resultado los siguientes datos, los cuales se detallan a continuación:

- Se elaboró los perfiles de competencias de empresa RPB Bellavista Restaurante, como fuente de información, se consideró el libro de Martha Alles, el talento humano basado en competencias y el diccionario de competencias de la misma autora, dentro el cual se encuentran las siguientes competencias dentro del área establecida.

#### **7.4. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y SU UTILIZACIÓN.**

Las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

Este diccionario se enfoca en las competencias de gestión.

Hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente.

En este diccionario, usted encontrará distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de valores, las que por lo general se llaman *core competences* o competencias generales y en nuestro trabajo llamaremos “competencias cardinales”; competencias de gestión abierta en tres niveles; y por último las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento o las que son para la *e-people*. Estas tres últimas se pueden agrupar con el nombre de “competencias específicas”.

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas:

**A:** Alto.

**B:** Bueno, por encima del estándar.

**C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

**D:** Insatisfactorio

En nuestra propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

**Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.** (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por Competencias., 2007)

## 7.5. ¿CÓMO UTILIZAR EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS?

Hemos dividido nuestro diccionario en tres niveles, que corresponden a ejecutivos, niveles intermedios e iniciales y pueden ser modificados cuando la empresa lo considere necesario para su mejor gestión.

Según la autora se presenta un esquema teórico de cómo instrumentar un esquema de gestión por competencias que, en resumen, es el siguiente:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias los pasos necesarios son:

- Definición de competencias.
- Definición de los grados de competencia.

- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas.
- Diseño de los subsistemas. (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por Competencias., 2007)

## 7.6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

### 7.6.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

**Tabla 2. Competencias Cardinales. (Compromiso)**

COMPETENCIAS CARDINALES RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
1	<b>Compromiso.</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	1	ALTO	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
			2	MEDIO	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
			3	BAJO	Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**TABLA 3. Competencias Cardinales (Orientación al Cliente)**

COMPETENCIAS CARDINALES RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
2	<b>Orientación al cliente.</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad	1	ALTO	Es sereno, prudente y tenaz. Domina con cautela y convicción toda situación crítica, aun bajo altos niveles de presión.
			2	MEDIO	Se esfuerza por cambiar su modo de actuar ante el comentario o sugerencia de una par o superior y lo logra.
			3	BAJO	Recurre con frecuencia a sus superiores para afrontar de la mejor manera las dificultades que se le presenta al realizar sus tareas.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 4. Competencias Cardinales. (Calidad en el trabajo)**

COMPETENCIAS CARDINALES RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
3	<b>Calidad en el trabajo.</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	1	ALTO	Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.
			2	MEDIO	Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables, que adopta de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
			3	BAJO	Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos planteados.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



## 7.6.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE CARGOS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

**Tabla 5. Competencias Específicas de Cargos (Orientación al cliente interno y externo)**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
1	<b>Orientación al cliente interno y externo.</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción	1	ALTO	Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y entender las demandas de sus clientes.
			2	MEDIO	Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción.
			3	BAJO	Reaccionan dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 6. Competencias Específicas de Cargos (Responsabilidad).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
2	<b>Responsabilidad.</b>	Esta competencia está asociada al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.	1	ALTO	Prefiere organizar, en primer lugar sus tareas y luego distribuir el tiempo libre que puede quedarle para dedicarse a otras actividades.
			2	MEDIO	Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado y pueda dar cuenta de los resultados que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
			3	BAJO	Cumple con la tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 7. Competencias Específicas de Cargos (Productividad).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
3	<b>Productividad.</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fije un meta cuando el momento llega ya tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	1	ALTO	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.
			2	MEDIO	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.
			3	BAJO	Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 8. Competencias Específicas de Cargos (Tolerancia a la presión).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
4	<b>Tolerancia a la presión</b>	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es a capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	1	ALTO	Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.
			2	MEDIO	Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad sin que le importe el esfuerzo que le demande.
			3	BAJO	Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 9. Competencias Específicas de Cargos (Capacidad para aprender).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
5	<b>Capacidad para aprender.</b>	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	1	ALTO	Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
			2	MEDIO	Se interesa y se preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
			3	BAJO	Esta siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 10. Competencias Específicas de Cargos (Habilidad Analítica).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
6	<b>Habilidad Analítica.</b>	(análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar	1	ALTO	Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.
			2	MEDIO	Confecciona cuadros estadísticos e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.
			3	BAJO	Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 11. Competencias Específicas de Cargos (Liderazgo II).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
7	<b>Liderazgo ( II )</b>	Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.	1	ALTO	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
			2	MEDIO	Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
			3	BAJO	Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 12. Competencias Específicas de Cargos (Orientación de resultados II).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
8	<b>Orientación de resultados ( II )</b>	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	1	ALTO	Es persistente en el cumplimiento de los objetivos y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.
			2	MEDIO	Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.
			3	BAJO	Alcanza metas y objetivos.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

**Tabla 13. Competencias Específicas de Cargos (Negociación).**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.					
N.-	Denominación de la Competencia.	Definición.	N.-	Nivel.	Comportamiento Observable.
9	<b>Negociación</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	1	ALTO	Permanente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.
			2	MEDIO	Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.
			3	BAJO	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

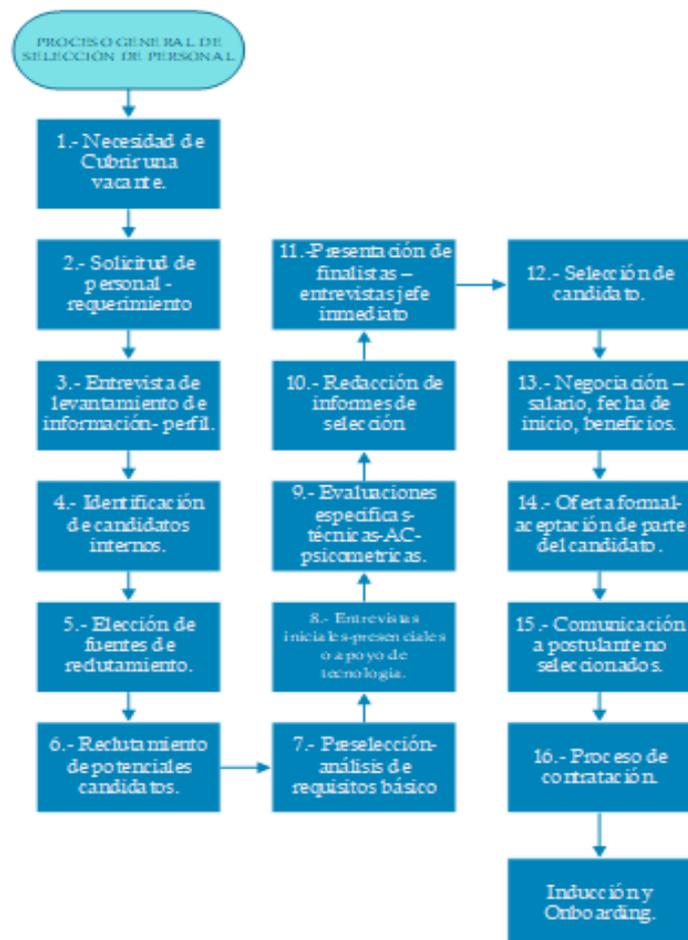


(Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006)

- Se elaboró el manual de perfiles por competencias de los cargos en el área de alimentos y bebidas.
- Se determinó las fuentes de reclutamiento externo para la búsqueda de potenciales candidatos para la organización, estableciendo las siguientes fuentes:

### 7.7.PROCESO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

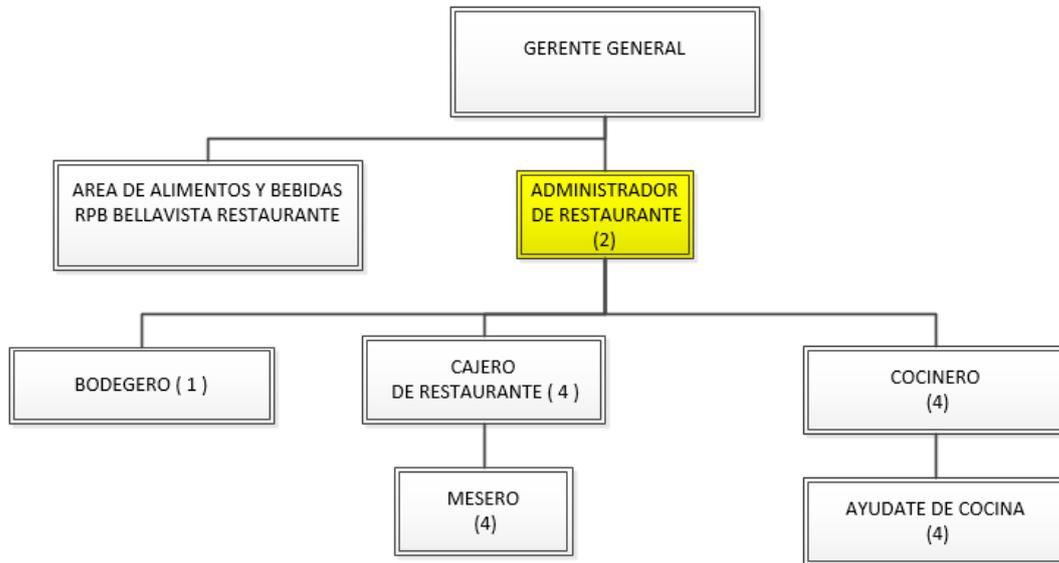
**Grafico 2. Proceso General de Selección de Personal**



Fuente: (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006)

## 7.8. ORGANIGRAMA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

**Grafico 3. Organigrama RPB Bellavista Restaurante.**



Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

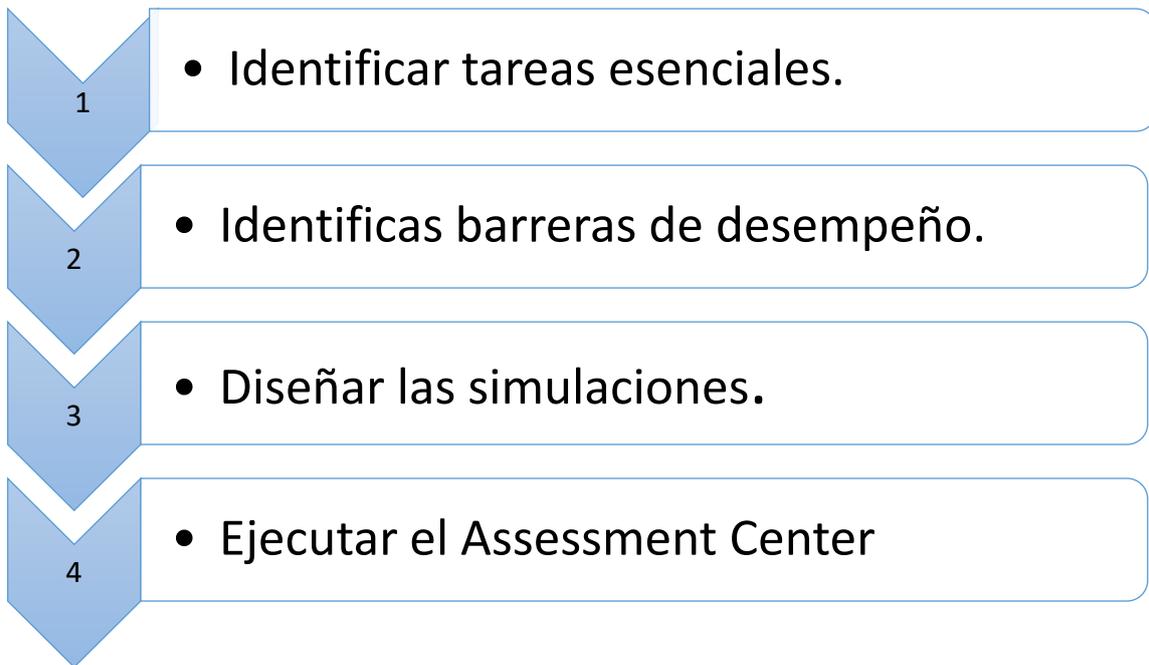
## 7.9. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES RPB RESTAURANTE BELLAVISTA.

### 7.9.1. ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM).

Se trata de evaluaciones específicas para medir competencias, que se realizan en diferentes momentos, a fin de conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por competencias o, en otros momentos de la administración del modelo, cuando se deseen evaluar competencias ya sea para tomar acciones de desarrollo o bien para la elección de personas a integrar planes de sucesión o de carrera. (Alles, Elija al mejor, como entrevista por competencias, 2005)

### 7.9.2. PROCESO DE ASSESSMENT CENTER TAREA.

**Grafico 4. Procesos de Assessment Center Tarea.**



**Fuente:** (Alles, Direccion estrategica de Recursos Humanos, 2006)

### 7.9.3. BARRERAS DE DESEMPEÑO.

Es el entorno que se presentan en la cotidianidad de la ejecución de las funciones y que complican la efectiva realización de las mismas.



**7.10. IDENTIFICACIÓN FUNCIONES ESENCIALES Y BARRERAS DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.**

**Tabla 14. Identificación de funciones Esenciales (Cargo Cocinero)**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>				
<b>1 .Cocinero: Funciones</b>	<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>	
<b>1</b>	Verificar y solicitar la materia prima para la preparación de los menús establecidos en el restaurante.	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	Organizar los materiales, utensilios y equipos necesarios para preparación de los alimentos.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Realizar el Mise en place de acuerdo al menú diario establecido.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente, siguiendo el procedimiento establecido.	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Realizar la preparación de alimentos manteniendo los estándares de higiene y prácticas de trabajo seguras dentro del área de producción.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	Evidenciar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplan con los requisitos establecidos, en sabor color y presentación.	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	Supervisar el almacenamiento adecuado de insumos e ingredientes de forma correcta e inmediata en los cuartos fríos.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	Diseñar los menús semanales para el restaurante.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	

Tabla 15. Barreras de Desempeño (Cargo Cocinero)

BARRERAS DE DESEMPEÑO RPB BELLVISTA RESTAURANTE.	
Cocinero: Funciones esenciales.	Barreras
<b>1.- Realizar el Mise en place de acuerdo al menú diario establecido.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En algunas ocasiones el cocinero no da las indicaciones adecuadas sobre la materia prima necesaria para la preparación del menú del día.</li><li>• En algunos casos no se conoce sobre las existencias de materia prima en bodega, y al realizar la preparación del Mise en Place no hay la materia prima necesaria.</li></ul>
<b>2.- Realizar la preparación de alimentos manteniendo los estándares de higiene y prácticas de trabajo seguras dentro del área de producción.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En algunas ocasiones el administrador no llega a la hora establecida para la apertura del área de cocina.</li><li>• En algunas ocasiones no llega de bodega la materia prima necesaria para realizar la producción del día.</li></ul>
<b>3.- Evidenciar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplan con los requisitos establecidos, en sabor, color y presentación.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En algunas ocasiones no se conoce las especificaciones estándar de materia prima.</li></ul>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 16. Identificación de funciones Esenciales (Ayudante de Cocina)**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>				
<b>2. Ayudante de Cocina: Funciones</b>		<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Recibir instrucciones del cocinero para la preparación diaria de los alimentos establecidos en el menú.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	Cortar, picar, y guardar en los cuartos fríos la materia prima que el cocinero necesita para la preparación del menú diario	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	Limpiar todos utensilios, equipos de cocina y vajilla que se utiliza en la preparación de los menús.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	Preparar diariamente ensaladas calientes y frías, según el menú establecido.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	Limpiar diariamente el área de cocina, cuartos frío y bodega.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	



**Tabla 17. Barreras de Desempeño (Ayudante de Cocina)**

<b>BARRERAS DE DESEMPEÑO RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.</b>	
<b>Ayudante de Cocina: Funciones esenciales.</b>	<b>Barreras</b>
<b>1.- Recibir instrucciones del cocinero para la preparación diaria de los alimentos establecidos en el menú.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas veces el Cocinero no llega a tiempo al área de cocina para indicar las instrucciones diarias al ayudante de cocina.</li><li>• Algunas veces no hay una buena comunicación interna entre compañeros de trabajo.</li></ul>
<b>2.- Preparar diariamente ensaladas calientes y frías, según el menú establecido.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En ocasiones las instrucciones del cocinero no son claras o detalladas.</li><li>• En ocasiones el área de bodega no entrega a tiempo la materia prima solicitada.</li></ul>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 18. Identificación de funciones Esenciales (Mesero)**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>				
<b>3. Mesero: Funciones</b>		<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Atender con cordialidad a los comensales en el área de comedor del restaurante.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	Recibir del cliente la copia de la factura registrada en caja, para la elaboración del pedido en el área de cocina.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Brindar respuesta a preguntas sobre las promociones, especialidades y la descripción del menú diario que se ofrece en el restaurante.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Retirar la vajilla, cubertería y cristalería sucia de las mesas cuando el cliente se retira del restaurante.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	Lavar en agua caliente y pulir con alcohol la cubertería y cristalería del restaurante.	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	Limpiar constantemente el área de comedor en el restaurante.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>7</b>	Limpiar los baños constantemente y llenar la cartilla de limpieza con fecha y hora.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>8</b>	Atender al cliente en todos sus requerimientos.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	

Tabla 19. Barreras de Desempeño (Mesero)

BARRERAS DE DESEMPEÑO RPB BELLA VISTA RESTAURANTE.	
Meseros: Funciones esenciales.	Barreras
<b>1.- Atender con cordialidad a los comensales en el área de comedor del restaurante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las capacitaciones a los meseros son de forma esporádicas.</li> <li>Algunos clientes tienen un trato displicente.</li> </ul>
<b>2.- Recibir del cliente la copia de la factura registrada en caja, para la elaboración del pedido en el área de cocina.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunas ocasiones la factura no es legible.</li> <li>En algunos casos el cliente no se acuerda donde guardo su factura.</li> </ul>
<b>3.- Brindar respuesta a preguntas sobre las promociones, especialidades y la descripción del menú diario que se ofrece en el restaurante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El área de administración no comunica a tiempo las promociones del día.</li> <li>En algunas ocasiones no hay una buena comunicación entre el área de servicio y el área de cocina.</li> </ul>
<b>4.- Atender al cliente en todos sus requerimientos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos clientes tienen un trato displicente.</li> <li>En ocasiones no se cumple las indicaciones del protocolo de servicio al cliente.</li> </ul>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 20. Identificación de Funciones Esenciales (Cajero).**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>				
<b>4. Cajero: Funciones</b>		<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Atender con cordialidad a los comensales en el área de caja del restaurante.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Mencionar a los clientes las promociones, especialidades y el menú del día que ofrece el restaurante.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	facturar y cobrar el pedido al cliente a través del sistema informático del restaurante.	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	Realiza diariamente el cierre de caja de las ventas realizadas en su turno.	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Entregar el dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante, al finalizar su turno de trabajo.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	Preparar un informe diario de ventas al finalizar su turno de trabajo.	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	

**Tabla 21. Barreras de Desempeño (Cajero)**

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

BARRERAS DE DESEMPEÑO RPB BELLA VISTA RESTAURANTE.	
Cajero: Funciones esenciales.	Barreras
<b>1.- Mencionar a los clientes las promociones, especialidades y el menú del día que ofrece el restaurante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas ocasiones no hay una planificación adecuada de las promociones y especialidades del día.</li> <li>• En ocasiones no hay una buena comunicación interna entre el área de servicio y el área de producción.</li> </ul>
<b>2.- facturar y cobrar el pedido al cliente a través del sistema informático del restaurante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas veces el sistema informático actualiza datos automáticamente por diez minutos en horas pico de trabajo.</li> <li>• En ocasiones no hay moneda fraccionaria (suelos) para dar cambio al cliente, por falta de una planificación adecuada.</li> </ul>
<b>3.- Preparar un informe diario de ventas al finalizar su turno de trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas ocasiones el administrador no llega a tiempo para el cierre de caja.</li> </ul>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 22. Identificación de funciones esenciales (Bodeguero)**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>				
<b>5. Bodeguero: Funciones</b>		<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Controlar el ingreso y salida de materia prima de la bodega.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	Mantener limpia y ordenada el área de bodega.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	Ingresar al sistema informático los ingresos de materia prima y enviar reportes diarios de inventario al administrador del restaurante.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	Controlar la rotación y vencimiento de los productos existente en la bodega.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	Realizar un informe semanal de los stock mínimo y máximo en la bodega.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	Verificar las facturas de compras con las ordenes de adquisición de materia prima.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	Guardar y verificar que la materia prima recibida cumpla con los estándares establecidos por el restaurante.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>8</b>	Constatar físicamente los inventarios de la bodega cada fin de mes.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	Custodiar los bienes que se encuentren en bodega durante su horario de trabajo.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	

Tabla 23. Barrera de Desempeño (Bodeguero)

BARRERAS DE DESEMPEÑO RPB BELLA VISTA RESTAURANTE.	
Bodeguero: Funciones esenciales.	Barreras
<b>1.-Controlar el ingreso y salida de materia prima de la bodega.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las requisiciones de cocina no llegan de forma adecuada, entendible y detallada por parte del área de producción, por lo que la materia prima solicitada no es enviada a su destino final.</li><li>• Algunos proveedores llegan a descargar productos en horarios que no son establecidos por la compañía, y al momento de recibirlos por el factor de tiempo por parte de los camiones proveedores, se lo hace de manera apresurada y de estrés.</li></ul>
<b>2.-Controlar la rotación y vencimiento de los productos existente en la bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En algunos casos por tema de tiempo no se hace un adecuado almacenamiento de materia prima (No existe inventarios FIFO ni LIFO)</li><li>• Las capacitaciones de almacenamiento de materia prima son escasas.</li></ul>



<p><b>3.-Realizar un informe semanal de los stock mínimo y máximo en la bodega.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frecuentemente se daña el sistema informático de inventario y los informes se los realiza en forma manual.</li><li>• De vez en cuando no cuadra los stocks de materia prima que emite el sistema informático de inventarios y toca realizar un conteo físico para localizar la falla.</li></ul>
<p><b>4.-Guardar y verificar que la materia prima recibida cumpla con los estándares establecidos por el restaurante.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos proveedores llegan a descargar productos en horarios que no son establecidos por la compañía, y al momento de recibirlos por el factor de tiempo por parte de los camiones proveedores, se lo hace de manera apresurada y de estrés.</li><li>• En algunas ocasiones las especificaciones estándar de la materia prima no se la reciben de manera oportuna.</li></ul>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 24. Identificación de funciones esenciales (Administrador de Restaurante)**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>			
<b>6. Administrador de Restaurante: Funciones</b>	<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b> Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>2</b> Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>3</b> Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>4</b> Revisar diariamente que los colaboradores tanto de cocina y de servicio utilicen el uniforme completo, limpio y de forma adecuada según las reglas internas del local.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>5</b> Realizar reuniones semanales con los colaboradores del local y analizar el trabajo realizado durante la semana.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>6</b> Revisar el diseño y los costos de las recetas estándar del restaurante.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>7</b> Elaborar conjuntamente con el cocinero las especificaciones técnicas de compras de materia prima.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>8</b> Supervisar los stocks máximos y mínimos de materia prima almacenada en los cuartos fríos y bodega.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>



<b>9</b>	Negociar precios de materia prima con proveedores ,forma pago y tiempo de entrega.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>10</b>	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>11</b>	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	



**Tabla 25. Barreras de Desempeño (Administrador de Restaurante)**

<b>BARRERAS DE DESEMPEÑO BELLA VISTA RESTAURANTE.</b>	
<b>Administrador de Restaurante: Funciones esenciales.</b>	<b>Barreras</b>
<b>1.-Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos colaboradores no dan su mejor desempeño.</li><li>• Algunas veces hay malos entendidos entre compañeros de trabajo.</li><li>• Esporádicamente los rumores de pasillo, son receptados como información verídica entre los colaboradores de la institución.</li></ul>
<b>2.-Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas ocasiones no existe un adecuado protocolo de manejo de conflictos en el establecimiento.</li><li>• En algunos casos las quejas de los clientes se los maneja de manera amateur, sin protocolo.</li></ul>
<b>3.-Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los colaboradores no cumplen con las indicaciones solicitadas por parte del administrador.</li><li>• Los clientes internos no reciben una capacitación adecuada sobre el tema de normas de sanidad y cuando no cumplen alguna norma dentro del establecimiento ellos aducen que no lo efectúan por falta de conocimientos.</li></ul>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



## **7.11. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS INDISPENSABLES DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.**

### **7.11.1. LAS CAPACIDADES**

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- **Conocimientos**, tanto derivados de estudios formales, como de origen informal.
- **Competencias y valores**. Se enfoca en las capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera
- **Experiencia**. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado. (Alles, Contruyendo el talento, 2009)

### **7.11.2. CONCEPTO DE COMPETENCIAS.**

Según Chiavenato las competencias ayudan a las personas a desarrollar habilidades para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía, así es como se crean talentos en la organización, al definir las competencias que se necesita para alcanzar sus objetivos. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)



**Tabla 26. Identificación de Competencias (Cocinero)**

<b>Identificación de Competencias.</b>			
	<b>Competencias asociadas.</b>	<b>Competencias importantes.</b>	<b>Competencias indispensables.</b>
<b>1 .Cocinero: Funciones</b>			
<b>1</b>	Verificar y solicitar la materia prima para la preparación de los menús establecidos en el restaurante.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.
<b>2</b>	Organizar los materiales, utensilios y equipos necesarios para preparación de los alimentos.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>3</b>	Elaborar y ensamblar platillos de acuerdo al menú diario establecido.	Responsabilidad, productividad, orientación al cliente interno y externo.	Responsabilidad, productividad, orientación al cliente interno y externo.
<b>4</b>	Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente, siguiendo el procedimiento establecido.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>5</b>	Realizar la preparación de alimentos manteniendo los estándares de higiene y prácticas de trabajo seguras dentro del área de producción.	Responsabilidad, productividad, orientación al cliente interno y externo.	Responsabilidad, productividad, orientación al cliente interno y externo.
<b>6</b>	Evidenciar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplan con los requisitos establecidos, en sabor color y presentación.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>7</b>	Supervisar el almacenamiento adecuado de insumos e ingredientes de forma correcta e inmediata en los cuartos fríos.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>8</b>	Diseñar los menús semanales para el restaurante.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

Las competencias Indispensables para el cargo de Cocinero son las siguiente:

- Responsabilidad.
- Productividad.
- Orientación al cliente interno y externo.

**Tabla 27. Identificación de Competencias (Ayudante de Cocina)**

<b>Identificación de Competencias.</b>			
<b>2. Ayudante de Cocina: Funciones</b>	<b>Competencias asociadas.</b>	<b>Competencias importantes.</b>	<b>Competencias indispensables</b>
<b>1</b> Recibe instrucciones del cocinero para la preparación diaria de los alimentos establecidos en el menú.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.	
<b>2</b> Cortar, pica, y guarda en los cuartos fríos la materia prima que el cocinero necesita para la preparación del menú diario	Responsabilidad.		Responsabilidad.
<b>3</b> Limpia todos utensilios, equipos de cocina y vajilla que se utiliza en la preparación de los menús.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	
<b>4</b> Prepara diariamente ensaladas calientes y frías, según el menú establecido.	Responsabilidad, productividad.		Responsabilidad, productividad.
<b>5</b> limpia diariamente el área de cocina, cuartos frío y bodega.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

Las competencias Indispensables para el cargo de Ayudante de Cocina son las siguiente:

- Responsabilidad.
- Productividad.

**Tabla 28. Identificación de Competencias (Mesero)**

<b>Identificación de Competencias.</b>			
<b>3. Mesero: Funciones</b>	<b>Competencias asociadas.</b>	<b>Competencias importantes.</b>	<b>Competencias indispensables</b>
<b>1</b> Atender con cordialidad a los comensales en el área de comedor del restaurante.	Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad.		Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad.
<b>2</b> Recibe del cliente la copia de la factura registrada en caja, para la elaboración del pedido en el área de cocina.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	
<b>3</b> Dar respuesta a preguntas sobre las promociones, especialidades y la descripción del menú diario que se ofrece en el restaurante.	Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad, productividad.		Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad, productividad.
<b>4</b> Retirar la vajilla, cubertería y cristalería sucia de las mesas cuando el cliente se retira del restaurante.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	
<b>5</b> Lavar en agua caliente y pulir con alcohol la cubertería y cristalería del restaurante.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	
<b>6</b> Limpiar constantemente el área de comedor en el restaurante.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	
<b>7</b> Limpiar los baños constantemente y llenar la cartilla de limpieza con fecha y hora.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	
<b>8</b> Atender al cliente en todos sus requerimientos.	Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad, tolerancia a la presión.		Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad, tolerancia a la presión.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

Las competencias Indispensables para el cargo de Mesero son las siguiente:

- Orientación al cliente interno y externo.
- Responsabilidad.
- Productividad.
- Tolerancia a la presión.

**Tabla 29. Identificación de Competencias (Cajero)**

<b>Identificación de Competencias.</b>			
<b>4. Cajero: Funciones</b>	<b>Competencias asociadas.</b>	<b>Competencias importantes.</b>	<b>Competencias indispensables.</b>
<b>1</b> Atender con cordialidad a los comensales en el área de caja del restaurante. <b>2</b> Mencionar a los clientes las promociones, especialidades y el menú del día que ofrece el restaurante.	Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad. Responsabilidad.		Orientación al cliente interno y externo, responsabilidad. Responsabilidad.
<b>3</b> facturar y cobrar el pedido al cliente a través del sistema informático del restaurante.	Habilidad analítica, orientación al cliente interno y externo, responsabilidad.		Habilidad analítica, orientación al cliente interno y externo, responsabilidad.
<b>4</b> Realiza diariamente el cierre de caja de las ventas realizadas en su turno.	Habilidad analítica, responsabilidad, tolerancia a la presión.	Habilidad analítica, responsabilidad, tolerancia a la presión.	
<b>5</b> Entregar el dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante, al finalizar su turno de trabajo.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.	
<b>6</b> Preparar un informe diario de ventas al finalizar su turno de trabajo.	Habilidad analítica, responsabilidad.	Habilidad analítica, responsabilidad.	
<b>7</b> Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.	Responsabilidad.	Responsabilidad.	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 30. Identificación de Competencias (Bodeguero)**

<b>Identificación de Competencias.</b>			
<b>5. Bodeguero: Funciones</b>	<b>Competencias asociadas.</b>	<b>Competencias importantes.</b>	<b>Competencias indispensables.</b>
<b>1</b>	Controlar el ingreso y salida de materia prima de la bodega.	Responsabilidad.	Responsabilidad
<b>2</b>	Mantener limpia y ordenada el área de bodega.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>3</b>	Ingresa al sistema informático los ingresos de materia prima y enviar reportes diarios de inventario al administrador del restaurante.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>4</b>	Controlar la rotación y vencimiento de los productos existente en la bodega.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.
<b>5</b>	Realizar un informe semanal de los stock mínimo y máximo en la bodega.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.
<b>6</b>	Verificar las facturas de compras con las ordenes de adquisición de materia prima.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.
<b>7</b>	Guardar y verificar que la materia prima recibida cumpla con los estándares establecidos por el restaurante.	Responsabilidad, productividad.	Responsabilidad, productividad.
<b>8</b>	Constatar físicamente los inventarios de la bodega cada fin de mes.	Responsabilidad.	Responsabilidad.
<b>9</b>	Custodiar los bienes que se encuentren en bodega durante su horario de trabajo.	Responsabilidad.	Responsabilidad.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

Las competencias Indispensables para el cargo de Bodeguero son las siguiente:

- Responsabilidad.
- Productividad.

**Tabla 31. Identificación de Competencias (Administrador de Restaurante)**

<b>Identificación de Competencias.</b>			
<b>6. Administrador de Restaurante: Funciones</b>	<b>Competencias asociadas.</b>	<b>Competencias importantes.</b>	<b>Competencias indispensables.</b>
<b>1</b> Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).		Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).
<b>2</b> Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.	Orientación a resultados ( II ).		Orientación a resultados ( II ).
<b>3</b> Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).		Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).
<b>4</b> Revisar diariamente que los colaboradores tanto de cocina y de servicio utilicen el uniforme completo, limpio y de forma adecuada según las reglas internas del local.	Liderazgo ( II ).	Liderazgo ( II ).	
<b>5</b> Realizar reuniones semanales con los colaboradores del local y analizar el trabajo realizado durante la semana.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).	



6	Revisar el diseño y los costos de las recetas estándar del restaurante.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ), habilidad analítica.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ), habilidad analítica	
7	Elaborar conjuntamente con el cocinero las especificaciones técnicas de compras de materia prima.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	
8	Supervisar los stocks máximos y mínimos de materia prima almacenada en los cuartos fríos y bodega.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	
9	Negociar precios de materia prima con proveedores ,forma pago y tiempo de entrega.	Habilidad analítica, negociación.	Habilidad analítica, negociación.	
10	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	
11	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	

**Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)**

Las competencias Indispensables para el cargo de Administrador de Restaurante son las siguiente:

- Liderazgo.
- Orientación a resultado (II).

## 7.12. CONCEPTO DE ENTREVISTA.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

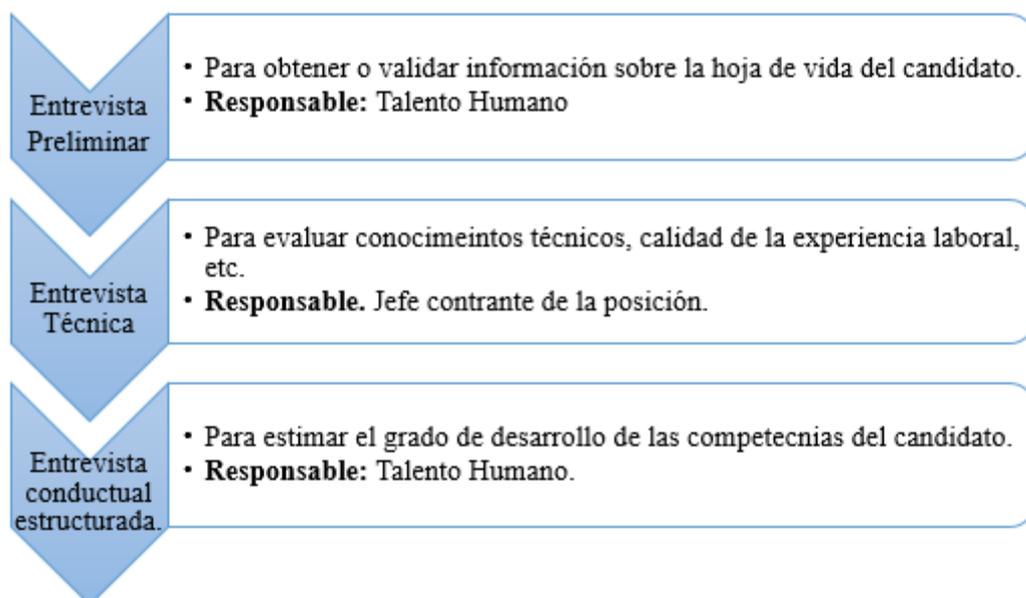
Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. (Alles, Elija al mejor, como entrevista por competencias, 2005)

## 7.13. ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS.

### 7.13.1. TIPOS DE ENTREVISTAS.

**Grafico 5. Tipos de entrevista.**



**Fuente:** (Alles, Elija al mejor, como entrevista por competencias, 2005)

#### **7.14. CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA EFECTIVA.**

La investigación especializada ha determinado que la entrevista tiene capacidad predictiva del desempeño laboral cuando reúne las siguientes características.

- Estructura: Las mismas preguntas de arranque a todos los candidatos.
- Preguntas enfocadas a comportamientos o hechos verificables.
- Toma de notas de respuestas del candidato.
- Rúbricas para evaluar las respuestas de cada candidato.
- Calibración de los entrevistadores.
- Entrevistadores entrenados.
- Uso de guías de entrevistas.
- Formatos de informes de entrevistas prediseñados.
- Consideración de aspectos éticos y legales para evitar sesgos, prejuicios y discriminación.

#### **7.15. FASES DE LA ENTREVISTA.**

1. **Fase inicial:** el saludo y la presentación. Se explican los motivos y objetivos de la entrevista. Generalmente se utilizan preguntas abiertas y poco trascendentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación. A veces, el entrevistador hace una descripción del puesto al que opta.
2. **Cuerpo central de la entrevista:** se explorará el área educacional, historial profesional, competencias, motivaciones y lo que el entrevistador crea necesario para un profundo conocimiento del candidato.
3. **Fase de cierre:** el entrevistado debe hacer alguna pregunta al entrevistador que denote interés por el trabajo y la empresa, motivación iniciativa y seguridad. El entrevistado puede hacer una descripción más detallada de las condiciones ofrecidas.

### **7.16. FASE DE INTRODUCCIÓN A UNA ENTREVISTA.**

- Generar una atmosfera agradable.
- Mencionar el objetivo de la entrevista.
- Pedir permiso y disculpas por las interrupciones que se darán durante la entrevista.
- Enfatizar la confidencialidad.
- Pedir permiso para tomar apuntes durante la entrevista.

### **7.17. TIPOS DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA.**

#### **7.17.1. PREGUNTAS CERRADAS.**

Las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

#### **7.17.2. PREGUNTAS DE SONDEO.**

Sencillas y cortas tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.

#### **7.17.3. PREGUNTAS HIPOTÉTICAS.**

Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ejemplo, que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: “¿Qué haría usted si...?”, “¿cómo manejaría usted...?”, “¿Cómo resolvería usted...?”, “En caso de que...”. Estas son relativamente peligrosas, por lo tanto, no las recomendamos.

En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: cuando usted desee evaluar conocimientos. Por ejemplo, si desea conocer si su entrevistado sabe la técnica para confeccionar un presupuesto puede preguntar: “¿Cómo haría usted el presupuesto de la empresa para el próximo ejercicio?”.

#### **7.17.4. PREGUNTAS MALINTENCIONADAS.**

Obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables, no son útiles y tampoco aconsejables.

#### **7.17.5. PREGUNTAS PROVOCADORAS.**

Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.

#### **7.17.6. PREGUNTAS QUE SUGIEREN LA RESPUESTA ESPERADA.**

Aquellas donde es claro qué se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: “Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?”.

#### **7.17.7. PREGUNTAS ABIERTAS.**

Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Si el aspirante es muy locuaz y se desvía del foco de la entrevista, recuerde que usted es el entrevistador y puede interrumpir una explicación irrelevante con una frase tal como “Nos estamos alejando del objetivo de esta reunión, ¿por qué no volvemos a...?”, e indicar algo en relación con el tema que desea evaluar: conocimientos específicos, experiencia laboral, etc.

Un ejemplo de pregunta abierta es: “Cuénteme sobre su experiencia en...” (Alles, Elija al mejor, como entrevista por competencias, 2005)

#### **7.17.8. PREGUNTAS DE ARRANQUE.**

Indica el análisis de una competencia, consta por escrito y a todos los candidatos del proceso, pueden estar impresas en tarjetas para mejorar la impresión del profesionalismo de la entrevista.

Los insumos para las entrevistas de arranque son:

1. Diccionario de competencias (competencias organizacionales y específicas del cargo)
2. Indicadores de conducta de cada competencia, comportamientos.
3. Funciones del cargo y barreras del desempeño relacionadas con la competencia.

### 7.17.9. PREGUNTAS DE INDAGACIÓN.

Profundizan la información generada por la pregunta de arranque. No constan por escrito y se orientan a puntualizar la información ofrecida por el candidato, se utiliza la técnica STAR.

### 7.18. FICHAS DE COMPETENCIAS CARDINALES DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

Tabla 32. Ficha de Competencias Cardinales (Compromiso)

<b>FICHA DE COMPETENCIAS CARDINALES</b>	
<b>Competencia: Compromiso.</b>	
<b>Definición:</b> Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ocupa personalmente de que a empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.</li> </ul>	1.- Cuénteme un caso donde a usted haya tenido que motivar a sus colaboradores, para cumplir un proyecto establecido ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya las decisiones de sus jefes con miras a logros de los objetivos planteados</li> </ul>	2.- Cuéntame de alguna ocasión en que usted tuvo que apoyar a su jefe en el desarrollo de un proyecto, para cumplir los objetivos planteados por la empresa ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan.</li> </ul>	3.- Cuénteme algún caso en el que usted haya aportado alguna idea importante en su área de trabajo. ¿cómo se desarrolló?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 33. Ficha de Competencias Cardinales (Orientación al cliente)

<b>FICHA DE COMPETENCIAS CARDINALES</b>	
<b>Competencia: Orientación al cliente.</b>	
<b>Definición:</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, y resolver los problemas del cliente interno y externo.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soluciona rápidamente los problemas que se encuentran los clientes y realizan las acciones necesarias para elevarlo</li></ul>	1.- Cuénteme un caso en donde usted tuvo que solucionar de manera rápida algún incidente con clientes exigentes en el establecimiento? ¿cómo lo soluciono?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de cada cliente para cumplir con sus requerimientos.</li></ul>	2.- Cuéntame un caso en donde usted tuvo que personalizase de los inconvenientes de clientes exigentes. ¿cómo lo soluciono?  ¿Qué seguimiento realizo?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Frecuentemente realiza propuestas orientadas a otorgar nuevos beneficios en los productos, que a muy bajo costo puedan incrementar considerablemente los niveles de satisfacción de los clientes y favorecer la rentabilidad de la organización</li></ul>	3.- Cuénteme una situación en que haya tenido que implementar cambios en los producto que ofrece la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, ¿Qué implicó en esta mejora?, ¿Cuál fue su papel en ello?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes.</li></ul>	4.- Cuénteme de algún caso en el que tuvo que usted corregir los errores cometidos por su equipo de trabajo en la atención de clientes frecuentes en la empresa ¿Qué hizo usted?, ¿Cuál fue su aporte?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 34. Ficha de Competencias Cardinales (Calidad de trabajo)

<b>FICHA DE COMPETENCIAS CARDINALES</b>	
<b>Competencia: Calidad de trabajo.</b>	
<b>Definición:</b> Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable, siempre demostrando el constantemente interés de aprender.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas cometidas.</li></ul>	1.- Cuénteme un caso en el que su equipo de trabajo haya tenido que solucionar algún inconveniente sucedido dentro de su labor. ¿Cómo sobresalieron en equipo? ¿cuál fue su aporte?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brinda soluciones con el fin de alcanzar los objetivos deseados en la empresa, aportando ideas y conocimiento.</li></ul>	2.- Relátame alguna situación en la que usted brindo su experiencia laboral al servicio de otros departamentos. ¿Cómo le pareció esa experiencia?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Da orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño.</li></ul>	4.- Cuénteme un caso en que usted haya sido participe en algún proceso de orientación y retroalimentación para su equipo de trabajo ¿Cómo lo realizo? ¿Cómo se sintió?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



### 7.19. FICHAS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.

Tabla 35. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Orientación al cliente interno y externo)

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Orientación al cliente interno y externo</b>	
<b>Definición:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades de clientes potenciales que pueden requerir en el presente o en el futuro	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él.</li></ul>	1.- Cuéntame un caso de algún cliente exigente le solicito algo muy difícil de cumplir. ¿Cómo lo resolvió?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es atento y observador ante lo que se le solicita el cliente.</li></ul>	2.- ¿Describame un caso en que haya tenido que satisfacer las necesidades de un cliente impaciente de forma efectiva? ¿Cómo lo resolvió?
<ul style="list-style-type: none"><li>• En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas en caso de reclamos.</li></ul>	3.- Coménteme un caso en el que algún cliente le hizo un reclamo sobre algo que no tenía razón ¿Cómo manejo la situación? ¿Cómo lo resolvió?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 36. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Productividad)

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
Competencia: <b>Productividad.</b>	
<b>Definición:</b> Habilidad de fijar por sí mismo objetivos de desempeño, alcanzándolo siempre exitosamente	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se conduce con responsabilidad a las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.</li></ul>	1.- Cuénteme un caso en el que asignaron una tarea desafiante dentro de la empresa. ¿Cómo se sintió? ¿Cómo se desarrolló en el proyecto?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone alternativas a sus jefes para realizar un buen trabajo.</li></ul>	2.- Coméntame alguna situación en que haya comunicado alternativas de cambio para realizar un buen trabajo en la empresa. ¿Cómo lo realizó? ¿Cómo se sintió usted?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lidera y sienta precedente en toda la tarea en el que está involucrado.</li></ul>	3.- ¿Cuenta un caso en donde usted lideró un proyecto importante en la organización? ¿Cómo logró cumplir con los objetivos trazados?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 37. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Responsabilidad)

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Responsabilidad</b>	
<b>Definición:</b> Es el compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se fija objetivos que siempre los cumple, mejorando siempre la calidad del trabajo.</li></ul>	1.- ¿Cuénteme un caso en el que usted haya colaborado con otra área de trabajo con el fin de lograr su objetivo planteado dentro de la organización? ¿Cuál fue su experiencia?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Logra comprometerse con los proyectos en los que el participa y cumple con su parte.</li></ul>	2.- Cuénteme cual fue su último proyecto en que fue participe dentro de su área de trabajo. ¿Cuál fue su aporte? ¿Culmino el proyecto? ¿Se implantó el proyecto dentro del organización?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Muestra amplia disponibilidad a los objetivos propuestos</li></ul>	¿Se le presento alguna vez inconvenientes para cumplir con los objetivos propuestos de algún proyecto solicitado? ¿Cómo resolvió esa situación?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 38. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Tolerancia a la presión)

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Tolerancia al presión.</b>	
<b>Definición:</b> Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.</li></ul>	1.- ¿Comente un caso donde enfrente presión en el trabajo por parte de sus jefes? ¿Cómo lo manejo?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés</li></ul>	2.- Cuénteme un caso donde tuvo situaciones de estrés en algún proyecto que estaba realizando. ¿Cuáles fueron sus propuestas en ese ambiente de trabajo? ¿Cómo se desarrolló?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo</li></ul>	3.- Cuéntame alguna situación en la que ha tenido que trabajar en proyectos extensos con límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo se sintió? ¿Cómo enfrente este reto para cumplir con los objetivos planteados?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resuelve los problemas que se le presenta en su trabajo y cumple los objetivos propuestos.</li></ul>	4.- Cuénteme un caso en el que usted detecto problemas dentro de la organización ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó frente a esta situación?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 39. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Capacidad para aprender)**

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Capacidad para aprender</b>	
<b>Definición:</b> Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos.</li></ul>	1.- Cuéntame un caso donde usted haya participado en algún cambio de procedimiento para beneficio de la organización. ¿Cuál fue el procedimiento que siguió?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lleva su conocimiento a la práctica diaria de su trabajo y modifica su esquema anterior.</li></ul>	3.- Cuénteme un caso en que, con sus conocimientos adquiridos a través de capacitaciones continuas, haya impulsado a un mejoramiento dentro de su área de trabajo. ¿Cuáles fueron los resultados?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acepta nuevas sugerencias y las aplica en el trabajo</li></ul>	4.- Coménteme un caso donde usted haya recibido retroalimentación por parte de sus jefes de un proyecto que usted realizó ¿Cómo se siento al recibir retroalimentación? ¿Cuáles fueron los resultados?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 40. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Habilidad Analítica)**

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
Competencia: <b>Habilidad Analítica.</b>	
<b>Definición:</b> (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común). Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Confecciona cuadros estadísticos e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.</li></ul>	1.- Cuénteme un caso donde tenía que manejar informes estadísticos ¿Cómo se desenvolvió en la exposición ante sus superiores? ¿Tuvo algún inconveniente en la presentación del informe?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área de trabajo.</li></ul>	2.- Cuénteme un caso en que usted detecto con antelación algún problema que le hubiera podido afectar a la empresa. ¿Cómo lo resolvió?
<ul style="list-style-type: none"><li>• En el manejo cotidiano de la información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados</li></ul>	3.- Describame un caso donde usted haya tenido que manejar y reorganizar información importante de la empresa ¿Cómo manejo la información?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 41. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Liderazgo II)**

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Liderazgo (II)</b>	
<b>Definición:</b> Es la capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene informado a los colaboradores acerca de las decisiones o cambios que se dan en la organización</li></ul>	1.- Coménteme de alguna situación en la que le designaron a comunicar información importante sobre algún cambio que se produciría en la empresa. ¿Cómo se desarrolló ante este escenario?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores</li></ul>	2.- Cuénteme un caso donde a su grupo de trabajo se le asigno alguna tarea retadora. ¿Cómo midió el desempeño de su grupo de trabajo? ¿Existieron inconvenientes?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</li></ul>	3.- Coménteme un caso donde usted haya sido participe de los logros obtenidos por su equipo de trabajo. ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 42. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Orientación de resultados II)

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Orientación de resultados ( II )</b>	
<b>Definición:</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Sus resultados superan los niveles esperados, motiva y entrena a sus subordinados para que trabajen en el mismo sentido.</li></ul>	1.- Cuénteme un caso en el que su equipo de trabajo haya tenido que superar varios inconvenientes en la ejecución de algún proyecto asignado. ¿Cómo sobresalieron de esta situación? ¿Cómo les mantenía motivados? ¿Qué estrategias utilizó?
<ul style="list-style-type: none"><li>Busca la manera de llegar a más clientes e incrementar las ventas</li></ul>	3.- cuénteme un caso donde usted sugirió a sus jefes ideas nuevas para la empresa. ¿Cómo fue tomada la iniciativa? ¿Hubo cambios en la empresa? ¿Cómo dirigió esta nueva propuesta ante sus jefes?
<ul style="list-style-type: none"><li>Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de equipo.</li></ul>	4.- Coménteme un caso de un proyecto donde usted tenía que hacer un seguimiento y retroalimentación constante a su equipo de trabajo. ¿Cómo lo realizo? ¿Cómo se sintió el equipo?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



Tabla 43. Ficha de Competencias Específicas de Cargos (Negociación)

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
<b>Competencia: Negociación</b>	
<b>Definición:</b> : Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.</li></ul>	1.- Cuénteme de alguna situación de su vida personal en que haya tenido que negociar algo importante. ¿Logro concretar la negociación? ¿Cómo se desarrolló?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maneja comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.</li></ul>	2.- Cuénteme un caso donde ganó el apoyo de un compañero de trabajo que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Antes de tomar contacto con el proveedor, reúne información que le permita tener un mejor panorama de la posible negociación</li></ul>	5.- Cuénteme un caso en el que usted ha tenido que investigar a fondo a algún proveedor importante para la empresa. ¿Cómo obtuvo la información? ¿Cuál fue el procedimiento que tomo para la negociación?

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**7.20. RUBRICA DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS DE LA  
EMPRESA RPB BELLAVISTA RESTAURANTE.**

**Tabla 44. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Compromiso)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Cardinales.</b>		
<b>Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización</b>		
<b>Escalas de evaluación</b>		
<b>1.- Bajo lo esperado.</b>	<b>2.- Cerca de lo Esperado.</b>	<b>3.- Nivel esperado.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene claro los objetivos y visión de la organización.</li> <li>-Le cuesta motivar a su gente.</li> <li>-No participa, ni aporta a ideas.</li> <li>-No se siente responsable por su equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se compromete con los objetivos que se les pauta.</li> <li>-Tiene un buen nivel de desempeño laboral.</li> <li>-Se identifica con el grupo al cual pertenece.</li> <li>-Usualmente cumple con lo que promete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nunca se compromete a realizar algo que no pueda cumplir.</li> <li>-Aporta ideas y soluciones superadoras.</li> <li>-Busca feedback para chequear su nivel de desempeño.</li> <li>-Motiva a sus compañeros, para guiar su accionar hacia los objetivos pautados.</li> </ul>
<b>4.- Sobrepasa lo esperado.</b>	<b>5.- Destacado.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se siente orgulloso de ser parte de la organización.</li> <li>-Cumple con sus compromisos profesionales y personales.</li> <li>-Apoya las decisiones de sus superiores, para alcanzar los objetivos planteados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores.</li> <li>-Apoya a las decisiones de la organización, comprometiéndose con el logro de los objetivos de la empresa.</li> <li>-Define en objetivos claros la visión de la empresa, identificándose y tomándolos como propios, transformándose en su paladín.</li> <li>-Trasmite a sus compañeros y supervisores los objetivos de la empresa y los motiva a ser participe de ellos.</li> </ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 45. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Orientación al cliente)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Cardinales.</b>		
<b>Orientación al Cliente:</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"><li>-No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.</li><li>-No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes.</li><li>-Le incomoda estar con los clientes.</li><li>-Esta desinformado respecto a las necesidades de los clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Comprende que el cliente es fundamental para la organización.</li><li>-Es paciente con los clientes internos y externos de la empresa.</li><li>-Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad.</li><li>-Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dedica tiempo a conocer a los clientes de la organización.</li><li>-Atiende personalmente a los clientes especiales de la organización.</li><li>-Da respuestas inmediatas a las necesidades que posee el cliente.</li></ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"><li>-Ayuda a los clientes a detectar necesidades potenciales.</li><li>-Promueve a su equipo de trabajo la actitud de buscar información sobre las necesidades del cliente.</li><li>-Indaga más allá de las necesidades de los clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Es un referente interno y externo cuando busca dar soluciones a las necesidades del cliente.</li><li>-Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.</li><li>-Planifica sus acciones y las de la empresa, considerando las necesidades del cliente.</li><li>-El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa.</li></ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 46. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Calidad en el trabajo)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Cardinales.</b>		
<b>Calidad en el trabajo:</b> Es la excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabaja relativamente orientado por los objetivos, pero sin preocuparse por mejorar nada.</li> <li>-No brinda feedback ni controla la calidad del desempeño de sus colaboradores.</li> <li>-Sus soluciones a los problemas suelen demandar recursos y tiempos fuera de lo razonable.</li> <li>-No promueve el intercambio de conocimientos, ni la capacitación de su gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.</li> <li>-Se mantiene informado y capacitado.</li> <li>-Solicita feedback periódicamente para chequear su propio desempeño y evolución.</li> <li>-Eventualmente brinda soluciones con el fin de alcázar los objetivos deseados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administra procesos adecuados, prácticos y operables.</li> <li>-Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de identificar errores.</li> <li>-Es líder experto de equipo eficientes, en los que promueve la mejora continua.</li> <li>-Posee un amplio conocimiento de la organización y su negocio</li> </ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Define objetivos claros y diseña procesos adecuados en beneficio de todos.</li> <li>-Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos.</li> <li>-Diseña e instrumenta practicas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y el de su gente.</li> <li>-Está atento a la dirección de la organización y orienta y da coaching a los miembros del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.</li> <li>-Genera nuevos negocios y oportunidades de demanda alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.</li> <li>-Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y su organización y genera soluciones prácticas en beneficios de todos.</li> <li>-Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas y comparte su visión y conocimientos con sus subordinados.</li> </ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 47. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Orientación al Cliente Interno y Externo)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-Está siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención.</p> <p>-Todos se quejan por su inadecuación y demoras cuando debe entregar lo solicitado.</p> <p>-Se conduce con malos modos hacia quienes requieren de su cooperación, perjudicando la imagen de la empresa.</p> <p>-Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información de algún producto o servicio.</p>	<p>-Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo del él.</p> <p>-Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.</p> <p>-Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuándo se sale de los estándares habituales.</p> <p>-Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean.</p>	<p>-Es abierto y cooperativo con sus clientes, con quien logra una fluida comunicación.</p> <p>-Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, resolviendo la mayoría de veces los errores de sus compañeros.</p> <p>-En algunas ocasiones propone a sus clientes soluciones alternativas.</p> <p>-Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad.</p>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Se preocupa por posibles quejas y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlo.</p> <p>-Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes.</p> <p>-Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad esperada.</p>	<p>-Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.</p> <p>-Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos.</p> <p>-Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad.</p>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 48. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Responsabilidad)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Responsabilidad:</b> Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.</li> <li>-Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada.</li> <li>-Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo, descuidando plazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.</li> <li>-Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados, usando el máximo plazo disponible.</li> <li>-Logra comprometerse con los proyectos en lo que participa y cumple con su parte.</li> <li>-Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o de sus jefes inmediatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus jefes.</li> <li>-Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado y pueda dar cuenta de los resultados en los que está involucrado.</li> <li>-Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.</li> <li>-Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto.</li> </ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.</li> <li>-Se fija altos objetivos que siempre cumple.</li> <li>-Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas y luego distribuir su tiempo libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.</li> <li>-Antepones el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.</li> <li>-Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.</li> </ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 49. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Productividad)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Especificas de cargos.</b>		
<b>Productividad:</b> Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición está muy por debajo del promedio.</p> <p>-Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.</p> <p>-Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de el por sus jefes.</p> <p>-Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de la tarea.</p>	<p>-Si cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.</p> <p>-Implemente todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por sus jefes.</p> <p>-Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.</p>	<p>-Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.</p> <p>-Se preocupa por enriquecer su trabajo cumpliendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos.</p> <p>-Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquece la posición.</p> <p>-Es objetivo en la autoevaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final.</p>
4.- Sobrepassa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Acepta con gusto trabajos que pueda resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta el cumplimiento de objetivos superiores a lo esperado.</p> <p>-Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándola como si fuera grandes desafíos.</p> <p>-Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.</p>	<p>-Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.</p> <p>-Propone con buen criterio, a sus superiores y pares alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.</p> <p>-Está atento y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el giro del negocio de la empresa.</p>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 50. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Tolerancia a la presión)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Tolerancia a la presión:</b> Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflicto entre sus pares</p> <p>-Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior.</p> <p>-Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar.</p>	<p>-Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual.</p> <p>-Maneja son inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos.</p> <p>-En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.</p> <p>-Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.</p>	<p>- A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos.</p> <p>-Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.</p> <p>-Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad.</p>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.</p> <p>-Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzado los objetivos previstos en calidad y tiempo.</p> <p>-Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo.</p> <p>-Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieran de mayor esfuerzo y dedicación.</p>	<p>-Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas que le exigen mayores esfuerzos.</p> <p>-Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumplimiento, a pesar de los cambios imprevistos.</p> <p>-Mantiene su predisposición y actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas situaciones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia de resultados.</p> <p>-Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.</p>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 51. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Capacidad para aprender)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Capacidad para aprender:</b> Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas cognitivos al repertorio de conductas habituales.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obstaculiza su propia tarea y las de su entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos.</li> <li>-No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.</li> <li>-Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus herramientas habituales de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.</li> <li>-Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.</li> <li>-Cuando le propones cursos de capacitación asiste sin problemas.</li> <li>-Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se lo requiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valora tanto la capacitación como aquello que puede aprovechar del entorno para encontrar nuevos conceptos de trabajo.</li> <li>-Es pragmático frente a nuevas formas de proceder y nueva información disponible.</li> <li>-Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.</li> </ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.</li> <li>-Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.</li> <li>-Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta en todo su entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innova permanentemente y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.</li> <li>-Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.</li> <li>-Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos.</li> <li>-Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.</li> </ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 52. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Habilidad analítica)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Habilidad Analítica:</b> Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance y con la forma en que esta organiza cognitivamente en trabajo.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-Presenta dificultades para comprender cuadros estadísticos e informes que contengan datos interrelacionados.</p> <p>-Tiende a simplificar la información.</p> <p>-No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.</p> <p>-Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de veces.</p>	<p>-Establece un orden de importancia básico de la información, con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.</p> <p>-Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.</p> <p>-Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.</p>	<p>-Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.</p> <p>-Confecciona cuadros estadísticos e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.</p> <p>-Identifica con atinado criterio, relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.</p>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamentos los datos que la componen.</p> <p>-Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo, organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.</p> <p>-Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información posible.</p>	<p>-Es sensato y atinado a la hora de identificar lo importante de la información que maneja, ayudando al resto de su equipo a seleccionar los datos importantes para la tarea asignada.</p> <p>-Maneja con eficiencia información compleja valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificado lo significativo.</p> <p>-Es un referente dentro de la organización, por su modo de manejar grandes flujos de información y datos, dando cuenta del origen de los datos con los que trabaja y su aprovechamiento eficaz.</p>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 53. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Liderazgo II)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Liderazgo (II):</b> Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-No se siente comprometido con la visión y los objetivos de la organización y trasmite apatía a su equipo.</p> <p>-Comunica a los integrantes de su equipo sus funciones y responsabilidades de manera confusa.</p> <p>-Se despreocupa de que sus colaboradores estén actualizadas e informados acerca de nuevas decisiones que toma la empresa.</p> <p>-No percibe el efecto positivo o negativo de sus acciones como ejemplos para su propia gente.</p>	<p>-Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.</p> <p>-Motiva a su gente para que trabaje con energía.</p> <p>-Comparte con su equipo la información que considera pertinente.</p> <p>-Realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores ante las fechas tope.</p>	<p>-Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.</p> <p>-Comparte información relevante con los miembros de su equipo.</p> <p>-Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.</p> <p>-Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.</p>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Trasmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.</p> <p>-Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>-Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de objetivos.</p> <p>-Reconoce los logros de las personas que depende de él.</p>	<p>-Transmite claramente la visión de la empresa y oriente a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>-Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo y los pone de ejemplo para motivar a los demás.</p> <p>-Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, de manera sinérgica y con orientación al consenso grupal.</p> <p>-Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.</p>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 54. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Orientación a Resultados II)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Orientación a resultados(II):</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Su nivel de compromiso con la organización y sus objetivos es bajo.</li> <li>-Muestra mayor interés por cumplir con las normas y procedimientos que por ver resultados efectivos.</li> <li>-Se rinde fácilmente ante las dificultades e inconvenientes, abandonando sus responsabilidades.</li> <li>-Carece de la velocidad de respuesta y de la perseverancia requeridos para enfrentar situaciones muy competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alcanza sus metas y objetivos.</li> <li>-Se esfuerza por cumplir con los esperado en situaciones de presión y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.</li> <li>-Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evalúa a posteriori su cumplimiento.</li> <li>-Realiza modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.</li> <li>-Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción.</li> <li>-Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.</li> <li>-Busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias en la empresa.</li> </ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización y hace lo mismo con su equipo.</li> <li>-Sus resultados superan los niveles esperados y motiva y entrena a su gente para que trabaje en el mismo sentido.</li> <li>-Posee una buena tolerancia a la presión y a la frustración y supera apropiadamente los obstáculos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño aun en circunstancia de alta presión.</li> <li>-Es persistente en el cumplimiento de los objetivos y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.</li> <li>-Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.</li> <li>-Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto.</li> </ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



**Tabla 55. Rubrica de Evaluación de Entrevistas (Negociación)**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Negociación:</b> Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.</li> <li>-No investiga, ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros.</li> <li>-No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambos pates.</li> <li>-Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen.</li> <li>-Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.</li> <li>-Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.</li> <li>-Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.</li> <li>-Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones, basa su efectividad en su carisma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.</li> <li>-Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.</li> <li>-Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.</li> </ul>
4.- Sobrepassa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.</li> <li>-Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.</li> <li>-En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.</li> <li>-Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones.</li> <li>-Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.</li> <li>-Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.</li> <li>-Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.</li> <li>-Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible.</li> </ul>	

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

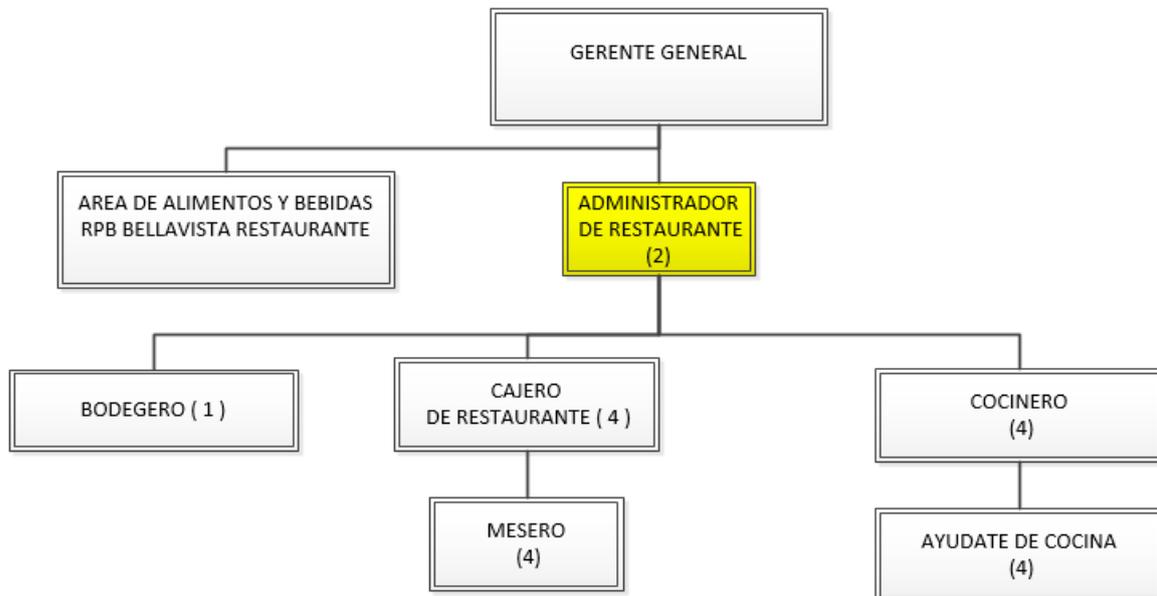


## 7.21. REPORTE DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

- Perfil de puesto Administrador de Restaurante.

Tabla 56. Perfil de Puesto Administrador de Restaurante.

1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.	
<b>Código:</b>	<b>RPB 006</b>
<b>Denominación del Puesto:</b>	Administrador de Restaurante
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Unidad Administrativa:</b>	Alimentos y Bebidas
<b>Rol:</b>	Servicios.
2 MISIÓN	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la negociación con proveedores, hasta la selección, existencia y disponibilidad de materia prima, desde el proceso de elaboración hasta el producto terminado, de acuerdo con las políticas y estándares de gestión definidos por la organización, para la satisfacción del cliente.	
3 ORGANIGRAMA .	





#### 4 INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA.

<b>Nivel de Instrucción:</b>	Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras.
<b>Área de Conocimiento:</b>	Diseño de menús, conocimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Contabilidad de Costos, Servicio al Cliente, manejo de conflictos, Costos de recetas estándar, diseño y planificación de menús, Manejo intermedio de Office y paquetes informáticos hotelero "Bones", Manejo de inventarios, Administración de restaurante, Presupuestos, Estadística Hotelera, Contabilidad de costos.

#### 5 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de Experiencia:</b>	<b>1 Año.</b>
-------------------------------	---------------

#### 6 CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

<b>Temática de la Capacitación</b>	Manipulación de alimentos y bebidas, Manejo intermedio de Office y paquetes informáticos hoteleros, Administración de restaurante.
------------------------------------	--

#### 7 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

1	Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).
2	Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.
3	Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
4	Revisar diariamente que los colaboradores tanto de cocina y de servicio utilicen el uniforme completo, limpio y de forma adecuada según las reglas internas del local.
5	Realizar reuniones semanales con los colaboradores del local y analizar el trabajo realizado durante la semana.
6	Revisar el diseño y los costos de las recetas estándar del restaurante.
7	Elaborar conjuntamente con el cocinero las especificaciones técnicas de compras de materia prima.
8	Supervisar los stocks máximos y mínimos de materia prima almacenada en los cuartos fríos y bodega.
9	Negociar precios de materia prima con proveedores ,forma pago y tiempo de entrega.
10	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.
11	Realizar un informe semanal del reporte diario de ventas diarias enviado por el cajero.



<b>COMPETENCIAS CARDINALES.</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Concepto Competencias Cardinales.</b>
Compromiso.	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Orientación al cliente.	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.



<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</b>		
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Concepto comportamientos niveles gerenciales intermedio.</b>
Habilidad Analítica	Alto	(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Liderazgo ( II )	Media	Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.
Orientación de resultados ( II )	Media	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Negociación	Media	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)



- **Identificación Funciones Esenciales y Barreras de Desempeño para el cargo de Administrador de Restaurante de la Empresa RPB Bellavista Restaurante.**

<b>Identificación de funciones esenciales RPB Bellavista Restaurante.</b>				
<b>Administrador de Restaurante: Funciones</b>		<b>¿Qué tanta experiencia requiere? (nivel de dominio)</b>	<b>Nivel de impacto en la misión del cargo.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	Revisar diariamente que los colaboradores tanto de cocina y de servicio utilicen el uniforme completo, limpio y de forma adecuada según las reglas internas del local.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	Realizar reuniones semanales con los colaboradores del local y analizar el trabajo realizado durante la semana.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	Revisar el diseño y los costos de las recetas estándar del restaurante.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	Elaborar conjuntamente con el cocinero las especificaciones técnicas de compras de materia prima.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>8</b>	Supervisar los stocks máximos y mínimos de materia prima almacenada en los cuartos fríos y bodega.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>



9	Negociar precios de materia prima con proveedores ,forma pago y tiempo de entrega.	2	3	5
10	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	2	1	3
11	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	2	1	3
		<b>GRADO DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	

GRADO DE EXPERIENCIA	GRADO DE IMPACTO
5= Amplia Experiencia.	3 = Bajo
4= Bastante Experiencia.	2= Medio
3= Cierta experiencia.	1= Alto
2= Poca Experiencia.	
1= No requiere experiencia.	

- **Identificación de Competencias Indispensables para el cargo de Administrador de Restaurante para la empresa RPB Bellavista Restaurante**

BARRERAS DE DESEMPEÑO BELLAVISTA RESTAURANTE.	
Administrador de Restaurante: Funciones esenciales.	Barreras
<b>1.-Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos colaboradores no dan su mejor desempeño.</li> <li>• Algunas veces hay malos entendidos entre compañeros de trabajo.</li> <li>• Esporádicamente los rumores de pasillo, son receptados como información verídica entre los colaboradores de la institución.</li> </ul>
<b>2.-Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas ocasiones no existe un adecuado protocolo de manejo de conflictos en el establecimiento.</li> <li>• En algunos casos las quejas de los clientes se los maneja de manera amateur, sin protocolo.</li> </ul>
<b>3.-Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores no cumplen con las indicaciones solicitadas por parte del administrador.</li> <li>• Los clientes internos no reciben una capacitación adecuada sobre el tema de normas de sanidad y cuando no cumplen alguna norma dentro del establecimiento ellos aducen que no lo efectúan por falta de conocimientos.</li> </ul>



Identificación de Competencias.				
Administrador de Restaurante: Funciones		Competencias asociadas.	Competencias importantes.	Competencias indispensables.
1	Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).		Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).
2	Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.	Orientación a resultados ( II ).		Orientación a resultados ( II ).
3	Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).		Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).
4	Revisar diariamente que los colaboradores tanto de cocina y de servicio utilicen el uniforme completo, limpio y de forma adecuada según las reglas internas del local.	Liderazgo ( II ).	Liderazgo ( II ).	
5	Realizar reuniones semanales con los colaboradores del local y analizar el trabajo realizado durante la semana.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ).	
6	Revisar el diseño y los costos de las recetas estándar del restaurante.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ), habilidad analítica.	Liderazgo ( II ), orientación a resultados ( II ), habilidad analítica.	
7	Elaborar conjuntamente con el cocinero las especificaciones técnicas de compras de materia prima.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	
8	Supervisar los stocks máximos y mínimos de materia prima almacenada en los cuartos fríos y bodega.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	
9	Negociar precios de materia prima con proveedores ,forma pago y tiempo de entrega.	Habilidad analítica, negociación.	Habilidad analítica, negociación.	
10	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	
11	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	Habilidad analítica.	Habilidad analítica.	



- **Fichas de Competencias Específicas del Cargo (Administrador de Restaurante) de la empresa RPB Bellavista Restaurante.**

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
Competencia: <b>Habilidad Analítica.</b>	
<b>Definición:</b> (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común). Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confecciona cuadros estadísticos e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.</li> </ul>	1.- Cuénteme un caso donde tenía que manejar informes estadísticos ¿Cómo se desarrolló en la exposición ante sus superiores? ¿Tuvo algún inconveniente en la presentación del informe?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área de trabajo.</li> </ul>	2.- Cuénteme un caso en que usted detecto con antelación algún problema que le hubiera podido afectar a la empresa. ¿Cómo lo resolvió?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el manejo cotidiano de la información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados</li> </ul>	3.- Describame un caso donde usted haya tenido que manejar y reorganizar información importante de la empresa ¿Cómo manejo la información?

<b>FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.</b>	
Competencia: <b>Liderazgo (II)</b>	
<b>Definición:</b> Es la capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad	
<b>Indicadores de conducta/comportamiento.</b>	<b>Preguntas de arranque.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene informado a los colaboradores acerca de las decisiones o cambios que se dan en la organización</li> </ul>	1.- Coménteme de alguna situación en la que le designaron a comunicar información importante sobre algún cambio que se produciría en la empresa. ¿Cómo se desarrolló ante este escenario?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores</li> </ul>	2.- Cuénteme un caso donde a su grupo de trabajo se le asigno alguna tarea retardadora. ¿Cómo midió el desempeño de su grupo de trabajo? ¿Existieron inconvenientes?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</li> </ul>	3.- Coménteme un caso donde usted haya sido participe de los logros obtenidos por su equipo de trabajo. ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?



**FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.**

Competencia: **Orientación de resultados ( II )**

**Definición:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

**Indicadores de**

**conducta/comportamiento.**

**Preguntas de arranque.**

- Sus resultados superan los niveles esperados, motiva y entrena a sus subordinados para que trabajen en el mismo sentido.

1.- Cuénteme un caso en el que su equipo de trabajo haya tenido que superar varios inconvenientes en la ejecución de algún proyecto asignado. ¿Cómo sobresalieron de esta situación? ¿Cómo les mantenía motivados? ¿Qué estrategias utilizó?

- Busca la manera de llegar a más clientes e incrementar las ventas

3.- cuénteme un caso donde usted sugirió a sus jefes ideas nuevas para la empresa. ¿Cómo fue tomada la iniciativa? ¿Hubo cambios en la empresa? ¿Cómo dirigió esta nueva propuesta ante sus jefes?

- Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de equipo.

4.- Coménteme un caso de un proyecto donde usted tenía que hacer un seguimiento y retroalimentación constante a su equipo de trabajo. ¿Cómo lo realizó? ¿Cómo se sintió el equipo?

**FICHA DE COMPETENCIA ESPECIFICAS DEL CARGO.**

Competencia: **Negociación**

**Definición:** : Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

**Indicadores de**

**conducta/comportamiento.**

**Preguntas de arranque.**

- En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.

1.- Cuénteme de alguna situación de su vida personal en que haya tenido que negociar algo importante. ¿Logro concretar la negociación? ¿Cómo se desarrolló?

- Maneja comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.

2.- Cuénteme un caso donde ganó el apoyo de un compañero de trabajo que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted?

- Antes de tomar contacto con el proveedor, reúne información que le permita tener un mejor panorama de la posible negociación

5.- Cuénteme un caso en el que usted ha tenido que investigar a fondo a algún proveedor importante para la empresa. ¿Cómo obtuvo la información? ¿Cuál fue el procedimiento que tomo para la negociación?



- **Rubrica de Evaluación de Entrevistas para el cargo de Administrador de Restaurante de la empresa RPB Bellavista Restaurante.**

<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Habilidad Analítica:</b> Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance y con la forma en que esta organiza cognitivamente en trabajo.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-Presenta dificultades para comprender cuadros estadísticos e informes que contengan datos interrelacionados.</p> <p>-Tiende a simplificar la información.</p> <p>-No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.</p> <p>-Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de veces.</p>	<p>-Establece un orden de importancia básico de la información, con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.</p> <p>-Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.</p> <p>-Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.</p>	<p>-Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.</p> <p>-Confecciona cuadros estadísticos e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.</p> <p>-Identifica con atinado criterio, relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.</p>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamentos los datos que la componen.</p> <p>-Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo, organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.</p> <p>-Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información posible.</p>	<p>-Es sensato y atinado a la hora de identificar lo importante de la información que maneja, ayudando al resto de su equipo a seleccionar los datos importantes para la tarea asignada.</p> <p>-Maneja con eficiencia información compleja valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificado lo significativo.</p> <p>-Es un referente dentro de la organización, por su modo de manejar grandes flujos de información y datos, dando cuenta del origen de los datos con los que trabaja y su aprovechamiento eficaz.</p>	



Rubrica de evaluación de entrevistas.		
Competencias Específicas de cargos.		
<b>Liderazgo (II):</b> Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.		
Escalas de evaluación		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se siente comprometido con la visión y los objetivos de la organización y transmite apatía a su equipo.</li> <li>-Comunica a los integrantes de su equipo sus funciones y responsabilidades de manera confusa.</li> <li>-Se despreocupa de que sus colaboradores estén actualizados e informados acerca de nuevas decisiones que toma la empresa.</li> <li>-No percibe el efecto positivo o negativo de sus acciones como ejemplos para su propia gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.</li> <li>-Motiva a su gente para que trabaje con energía.</li> <li>-Comparte con su equipo la información que considera pertinente.</li> <li>-Realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores ante las fechas tope.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.</li> <li>-Comparte información relevante con los miembros de su equipo.</li> <li>-Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.</li> <li>-Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.</li> </ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.</li> <li>-Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.</li> <li>-Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de objetivos.</li> <li>-Reconoce los logros de las personas que depende de él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.</li> <li>-Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo y los pone de ejemplo para motivar a los demás.</li> <li>-Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, de manera sinérgica y con orientación al consenso grupal.</li> <li>-Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.</li> </ul>	



<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Orientación a resultados(II):</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<ul style="list-style-type: none"><li>-Su nivel de compromiso con la organización y sus objetivos es bajo.</li><li>-Muestra mayor interés por cumplir con las normas y procedimientos que por ver resultados efectivos.</li><li>-Se rinde fácilmente ante las dificultades e inconvenientes, abandonando sus responsabilidades.</li><li>-Carece de la velocidad de respuesta y de la perseverancia requeridos para enfrentar situaciones muy competitivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Alcanza sus metas y objetivos.</li><li>-Se esfuerza por cumplir con los esperado en situaciones de presión y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.</li><li>-Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evalúa a posteriori su cumplimiento.</li><li>-Realiza modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.</li><li>-Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción.</li><li>-Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.</li><li>-Busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias en la empresa.</li></ul>
4.- Sobrepasa lo esperado.	5.- Destacado.	
<ul style="list-style-type: none"><li>-Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización y hace lo mismo con su equipo.</li><li>-Sus resultados superan los niveles esperados y motiva y entrena a su gente para que trabaje en el mismo sentido.</li><li>-Posee una buena tolerancia a la presión y a la frustración y supera apropiadamente los obstáculos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño aun en circunstancia de alta presión.</li><li>-Es persistente en el cumplimiento de los objetivos y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.</li><li>-Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.</li><li>-Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto.</li></ul>	



<b>Rubrica de evaluación de entrevistas.</b>		
<b>Competencias Específicas de cargos.</b>		
<b>Negociación:</b> Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		
<b>Escalas de evaluación</b>		
1.- Bajo lo esperado.	2.- Cerca de lo Esperado.	3.- Nivel esperado.
<p>-Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.</p> <p>-No investiga, ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros.</p> <p>-No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambos pates.</p> <p>-Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen.</p> <p>-Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes.</p>	<p>-Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.</p> <p>-Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.</p> <p>-Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.</p> <p>-Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones, basa su efectividad en su carisma.</p>	<p>-Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.</p> <p>-Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.</p> <p>-Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.</p>
4.- Sobrepassa lo esperado.	5.- Destacado.	
<p>-Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.</p> <p>-Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.</p> <p>-En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.</p> <p>-Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.</p>	<p>-Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones.</p> <p>-Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.</p> <p>-Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.</p> <p>-Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.</p> <p>-Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible.</p>	



- **Calibración de entrevistadores para el cargo de Administrador de Restaurante de la empresa RPB Bellavista Restaurante.**

**Tabla 57. Calibración de Entrevistadores.**

<b>Calibración de entrevistadores.</b>			
<b>Competencia.</b>	<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistador</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Habilidad Analítica.	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Liderazgo(II).	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Orientación a Resultados(II).	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Negociación.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>15</b>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

- **Índice de Fiabilidad.**

$$\text{Índice de Fiabilidad} = \frac{\text{Menor puntaje}}{\text{Mayor puntaje}} \times 100$$

$$\text{Índice de Fiabilidad} = \frac{14}{17} \times 100$$

$$\text{Índice de fiabilidad} = 0,82 \times 100$$

$$\text{Índice de Fiabilidad} = 82,35 \%$$

- ❖ El índice de fiabilidad de la calibración de los entrevistadores es del 82,35 %, tomando en cuenta que el estándar para verificar que la calibración fue realizada correctamente debe ser como mínimo del 80% caso contrario la calibración no fue realizada de forma correcta.



- **Calibración de candidatos para el cargo de Administrador de Restaurante de la empresa RPB Bellavista Restaurante**

**Tabla 58. Calibración de Candidatos**

<b>Calibración de Candidatos</b>			
<b>Competencia.</b>	<b>Candidato 1</b>	<b>Candidato 2</b>	<b>Candidato 3</b>
Habilidad Analítica.	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Liderazgo(II).	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Orientación a Resultados(II).	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Negociación.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>15</b>

Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)

- **Índice de Fiabilidad Candidato 1**

$$\text{Índice de Fiabilidad} = \frac{\text{Menor puntaje}}{\text{Mayor puntaje}} \times 100$$

$$\text{Índice de Fiabilidad} = \frac{17}{20} \times 100$$

$$\text{Índice de fiabilidad} = 0,85 \times 100$$

$$\text{Índice de Fiabilidad} = 85 \%$$

- **Índice de Fiabilidad Candidato 2**

$$\text{Índice de Fiabilidad} = \frac{\text{Menor puntaje}}{\text{Mayor puntaje}} \times 100$$



$$\text{Indice de Fiabilidad} = \frac{14}{20} \times 100$$

$$\text{Indice de fiabilidad} = 0,70 \times 100$$

$$\text{Indice de Fiabilidad} = 70 \%$$

- Índice de Fiabilidad Candidato 3.

$$\text{Indice de Fiabilidad} = \frac{\text{Menor puntaje}}{\text{Mayor puntaje}} \times 100$$

$$\text{Indice de Fiabilidad} = \frac{15}{20} \times 100$$

$$\text{Indice de fiabilidad} = 0,75 \times 100$$

$$\text{Indice de Fiabilidad} = 75 \%$$

**Tabla 59. Índice de Fiabilidad.**

<b>Tabla 1.</b>	
<b>Índice de Fiabilidad</b>	
Candidato 1	85 %
Candidato 2	70 %
Candidato 3	75 %

**Elaborado por: (Nelson Iván Granizo)**

- ❖ En la tabla 1 nos permite analizar que el índice de fiabilidad de calibración de los candidatos queda establecido de la siguiente forma: Candidato 1 tiene un índice del 85 %, candidato 2 tiene un índice del 70 %, candidato 3 tiene un índice del 75%, tomando en cuenta que el estándar para verificar que la calibración fue realizada correctamente debe ser como mínimo del 80% caso contrario el candidato no cumple con el perfil requerido para el puesto, tomando en cuenta esta apreciación, llegamos a la conclusión que el candidato 1 es la mejor opción para el puesto de trabajo requerido.

## **8. CONCLUSIONES.**

- Los procesos de reclutamiento y selección que se ejecutan en la actualidad son estructurados bajo la modalidad tradicional y no por competencias, lo que hace que el proceso sea más largo y en época de selección de personal, demanda un porcentaje alto de tiempo en su ejecución en el proceso.
- En el transcurso de la investigación se constató que la mayoría de los ocupantes, en los cargos de la empresa, poseen una idea general de sus funciones, pero nunca se les ha entregado un detalle específico por escrito de todas y cada una de las funciones que deben realizar en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- La carencia de un análisis de puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección no sea la adecuada.

- Para RPB Bellavista Restaurantes es importante contar con el personal adecuado acorde al puesto de trabajo, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento óptimo que le permita analizar y seleccionar de manera profunda a los posibles colaboradores para la organización.

## **9. RECOMENDACIONES.**

- El presente Manual es una base importante para la definición de los cargos por competencias para la empresa RPB Bellavista Restaurante, promoviendo la eficacia y eficiencia de los subprocesos; incidiendo positivamente en el desarrollo de los demás subsistemas que son fundamentales para la gestión del talento humano.
- Con la aplicación de esta investigación ayudaría significativamente en los procesos de reclutamiento, selección por competencias e inducción de personal el mismo que determinara las expectativas de rendimientos de puestos, en base a los perfiles por competencias determinados
- Los resultados del análisis de puestos que incluye la descripción y la especificación de cada uno, van a ser una herramienta muy importante, pues puede ser base para que en el futuro la empresa logre establecer un sistema de evaluaciones de desempeño.

## **10. ANEXOS.**

### **De la capacidad para contratar**

**Art. 35.- Quienes pueden contratar.** - Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su

remuneración. Nota: Artículo sustituido por Ley No. 39, publicada en Registro Oficial 250 de 13 de abril del 2006.

**Art. 36.- Representantes de los empleadores.** - Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

**De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.**

**Art. 79.- Igualdad de remuneración.** - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

**Art. 80.- Salario y sueldo.** - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

**Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.** - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales

en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

**Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.** - En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataren de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

**Art. 83.- Plazo para pagos.** - El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

**Art. 87.- Pago en moneda de curso legal.** - Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes. La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.

#### **DEL TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

**Art.346.22.-** El Estado garantizará la inclusión al trabajo de las personas con discapacidad, en todas las modalidades como empleo ordinario, empleo protegido o autoempleo tanto en el sector público como privado y dentro de este último en empresas nacionales y extranjeras, como también en otras modalidades de producción a nivel urbano y rural. El Ministro de Trabajo y Empleo dispondrá a la Unidad de Discapacidades realizar inspecciones permanentes a las empresas públicas y privadas, nacionales y

extranjeras sobre el cumplimiento de las obligaciones establecidas en esta Ley. Los Directores, Subdirectores e Inspectores del Trabajo, impondrán las sanciones en caso de incumplimiento. De estas acciones se informará anualmente al Congreso Nacional<sup>2</sup>.

**Art. 556.- De sus funciones.** - Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:

1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país.
2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación.
3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales.
4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación.

metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias; y,

5. Las demás conferidas por la ley.

**Art. 559.- Equilibrio en el mercado de trabajo.-** Cuando la oferta y la demanda de trabajo no puedan cubrirse en una localidad, la Dirección de Empleo y Recursos Humanos, con el objeto de restablecer el equilibrio del mercado de trabajo, actuará en función compensadora que se ejercerá mediante el enlace y coordinación de servicios entre los organismos establecidos en este párrafo, a fin de conseguir el traslado de los trabajadores de los lugares donde hubiere exceso de oferta de mano de obra a aquellos donde hubiere demanda.

---

<sup>2</sup>. Nota: Título y Artículo agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de enero del 2006



**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO CODIGO DEL TRABAJO (COCINERO)**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. ORGANIGRAMA		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
<b>Código:</b>	RPB 001			<b>Nivel de Instrucción:</b>	Técnico Gastronómico.		
<b>Denominación del Puesto:</b>	Cocinero			<b>Área de Conocimiento:</b>	Diseño de menús, preparación de diferentes platos de gastronomía nacional, conocimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria		
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b> <b>Tiempo de Experiencia:</b> 1 Año <b>Especificidad de la experiencia:</b> Cocinero			
<b>Unidad Administrativa:</b>	Alimentos y Bebidas						
<b>Rol:</b>	Servicios						
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</b> <b>Temática de la Capacitación</b> Cocina Nacional, Manipulación de Alimentos, Buenas prácticas de manipulación de alimentos.					
Realizar las preparaciones culinarias conforme a las recetas indicadas, empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos, así como los equipos y utensilios, con base en los estándares de calidad y procedimientos de la empresa, la reglamentación sanitaria vigente y los sistemas de gestión en higiene de los alimentos que marcan las normas nacionales e internacionales, a fin de contribuir al logro de los objetivos del servicio.		<b>7. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>					
<b>8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>COMPETENCIAS CARDINALES.</b> <b>Denominación de la Competencia</b> <b>GRADO</b> <b>Concepto Competencias Cardinales.</b>					
1	Verificar y solicitar la materia prima para la preparación de los menús establecidos en el restaurante.	Normas de control interno.	Compromiso.	Alto	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		
2	Organizar los materiales, utensilios y equipos necesarios para preparación de los alimentos.	Normas de control interno.	Orientación al cliente.	Alto	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad		
3	mise en place de acuerdo al menú diario establecido.	Normas de control interno	Calidad de trabajo	Alto	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.		
4	Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente, siguiendo el procedimiento establecido.	Normas de control interno.	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b> <b>Denominación de la Competencia</b> <b>Nivel</b> <b>CONCEPTO COMPORTAMIENTOS NIVELES INICIALES</b>				
5	Realizar la preparación de alimentos manteniendo los estándares de higiene y prácticas de trabajo seguras dentro del área de producción.	Normas de Control interno y manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos	Orientación al cliente interno y externo.	Media	demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción		
6	Evidenciar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplan con los requisitos establecidos, en sabor color y presentación.	Normas de control interno	Responsabilidad	Alta	Esta competencia está asociada al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.		
7	Supervisar el almacenamiento adecuado de insumos e ingredientes de forma correcta e inmediata en los cuartos fríos.	Normas de control interno.	Productividad	Alta	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fije un meta cuando el momento llega ya tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.		
8	Diseñar los menús semanales para el restaurante.	Normas de control interno.	Tolerancia a la presión.	baja	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es a capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.		



**AYUDANTE DE COCINA.**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. ORGANIGRAMA		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	RPB 002			<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Denominación del Puesto:</b>	Ayudante de Cocina.					
<b>Nivel:</b>	No Profesional					
<b>Unidad Administrativa:</b>	Alimentos y Bebidas					
<b>Rol:</b>	Servicios	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Químico, Físico, Ciencias Sociales, Contabilidad, Informática.			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Colaborar con los cocineros en la preparación de los alimentos, entre sus funciones principales destaca el mantenimiento de la higiene y el orden de la cocina y los utensilios.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	6 meses			
		<b>Especificidad de la experiencia</b>	Ayudante de Cocina.			
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
		Temática de la Capacitación				
		Buenas practicas de manipulacion de alimentos.				
7. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		COMPETENCIAS CARDINALES.		
				Denominación de la Competencia	GRADO	Concepto Competencias Cardinales.
1	Recibe instrucciones del cocinero para la preparacion diaria de los alimentos establecidos en el menú.	Normas de control interno.		Compromiso.	Alto	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
2	Cortar, pica, y guarda en los cuartos frios la materia prima que el cocinero necesita para la preparación del menú diario	Normas de control interno.		Orientacion al cliente.	Alto	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
3	Limpia todos utensilios, equipos de cocina y vajilla que se utiliza en la prepacion de los menús.	Normas de control interno.		Calidad de trabajo	Alto	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
4	Prepara diariamente ensaladas calientes y frias, según el menú establecido.	Normas de control interno.		COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
5	limpia diariamente el área de cocina, cuartos frío y bodega.	Normas de control interno.		Denominación de la Competencia	Nivel	CONCEPTO COMPORTAMIENTOS NIVELES INICIALES
				Capacidad para aprender	Baja	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
				Responsabilidad	Baja	Esta competencia esta asociada al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.
				Productividad	Media	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzandolos exitosamente. No espera que los superiores le fije un meta cuando el momento llega ya tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
				Tolerancia a la presión.	Baja	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presion de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es a capacidad pararesponder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



**MESERO.**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. ORGANIGRAMA		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	RPB 003			<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Denominación del Puesto:</b>	Mesero					
<b>Nivel:</b>	No Profesional			<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Químico, Físico, Ciencias Sociales, Contabilidad, Informática.	
<b>Unidad Administrativa:</b>	Allimentos y Bebidas					
<b>Rol:</b>	Servicios			<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
<b>2. MISIÓN</b>  Atender a los comensales, proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por el establecimiento.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	6 meses			
		<b>Especificidad de la experiencia</b>	Mesero			
		<b>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>				
		<b>Temática de la Capacitación</b>				
		Servicio al Cliente.				
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		COMPETENCIAS CARDINALES.		
				Denominación de la Competencia	GRADO	Concepto Competencias Cardinales.
1	Atender con cordialidad a los comensales en el área de comedor del restaurante.	Normas de control interno.		Compromiso.		Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
2	Recibe del cliente la copia de la factura registrada en caja, para la elaboración del pedido en el área de cocina.	Normas de control interno.		Orientación al cliente.		Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
3	Dar respuesta a preguntas sobre las promociones, especialidades y la descripción del menú diario que se ofrece en el restaurante.	Normas de control interno.		Calidad de trabajo		Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
4	Retirar la vajilla, cubertería y cristalería sucia de las mesas cuando el cliente se retira del restaurante.	Normas de control interno.		<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</b>		
5	Lavar en agua caliente y pulir con alcohol la cubertería y cristalería del restaurante.	Normas de control interno.		Denominación de la Competencia	Nivel	CONCEPTO COMPORTAMIENTOS NIVELES INICIALES
6	Limpia constantemente el área de comedor en el restaurante.	Normas de control interno.		Orientación al cliente interno y externo.	Media	Mostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción
7	Limpia los baños constantemente y llenar la cartilla de limpieza con fecha y hora.	Normas de control interno.		Responsabilidad	Media	Esta competencia esta asociada al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.
8	Atender al cliente en todos sus requerimientos	Normas de control interno.		Productividad	Baja	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzandolos exitosamente. No espera que los superiores le fije un meta cuando el momento llega ya tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
				Tolerancia a la presión.	Baja	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es a capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



**CAJERO.**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. ORGANIGRAMA		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	RPB 004			<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer semestre de universidad de Ciencias Economicas (Economia, Administración, Finanzas, Contabilidad)
<b>Denominación del Puesto:</b>	Cajero			<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Contabilidad, Economía, Servicio al cliente
<b>Nivel:</b>	No Profesional				
<b>Unidad Administrativa:</b>	Allimentos y Bebidas				
<b>Rol:</b>	Servicios				
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<p>Recibir y controlar el dinero que ingresa de los platillos vendidos en el restaurante, emitiendo facturas por cada compra realizada, se realiza diariamente cierres y balances de caja que se entrega al final del día al administrador del local, se asegura que exista dinero en efectivo en el mostrador para pagar el saldo al cliente por cada compra realizada, brindando un buen servicio al comensal, teniendo un conocimiento claro de todo el menú disponibles en local, manteniendo un registro exacto de la venta, sin ningún error.</p>		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 Año		
		<b>Especificidad de la experiencia</b>	Cajero.		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		<b>Temática de la Capacitación</b>			
		Servicio al cliente, contabilidad basica, manejo de office, facturación electronica.			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		COMPETENCIAS CARDINALES.	
				<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>GRADO</b>
1	Atender con cordialidad a los comensales en el área de caja del restaurante.	Normas de control interno.		Compromiso.	Alto
2	Mencionar a los clientes las promociones, especialidades y el menú del día que ofrece el restaurante.	Normas de control interno.		Orientación al cliente.	Alto
3	facturar y cobrar el pedido al cliente a través del sistema informático del restaurante.	Normas de control interno.		Calidad de trabajo	Alto
4	Realiza diariamente el cierre de caja de las ventas realizadas en su turno.	Normas de control interno.		<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
5	Entregar el dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante, al finalizar su turno de trabajo.	Normas de control interno.		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
6	Preparar un informe diario de ventas al finalizar su turno de trabajo.	Normas de control interno.		Orientación al cliente interno y externo.	Media
7	Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.	Normas de control interno.		Responsabilidad	Alto
				Productividad	Media
				Tolerancia a la presión	Media
				Habilidad Analítica.	Media



**BODEGUERO.**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. ORGANIGRAMA		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	RPB 005			<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller
<b>Denominación del Puesto:</b>	Bodeguero.			<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Químico, Físico, Ciencias Sociales, Contabilidad, Informática.
<b>Nivel:</b>	No Profesional				
<b>Unidad Administrativa:</b>	Allimentos y Bebidas				
<b>Rol:</b>					
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar actividades de almacenamiento y actividades administrativa en bodegas y espacios abiertos con el objetivo de cuidar la existencia de materia prima, en cuanto al número y estado de las mismas, manteniendo un orden que permita controlar y verificar periódicamente el inventario de bodega en el restaurante.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	6 meses		
		<b>Especificidad de la experiencia</b>	Bodeguero de Restaurante.		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la Capacitación			
		Curso de Adminstracion de bodega básica, Manejo de excel, Procedimientos de aseo y limpieza del lugar de trabajo.			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		COMPETENCIAS CARDINALES.	
1	Controlar el ingreso y salida de materia prima de la bodega.	Normas de control interno.	Compromiso.	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
2	Mantener limpia y ordenada el área de bodega.	Normas de control interno.	Orientación al cliente.	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquíélas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad	
3	Ingresar al sistema informatico los ingresos de materia prima y enviar reportes diarios de inventarios al administrador del restaurante.	Normas de control interno.	Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
4	Controlar la rotación y vencimiento de los productos existente en la bodega.	Normas de control interno.	<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</b>		
5	Realizar un informa semanal de los stock mínimo y máximo en la bodega.	Normas de control interno.	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>CONCEPTO COMPORTAMIENTOS NIVELES INICIALES</b>
6	Verificar las facturas de compras con las ordenes de adquisición de materia prima.	Normas de control interno.	Capacidad para aprender	Bajo	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
7	Guardar y verificar que la materia prima recibida cumpla con los estandares establecidos por el restaurante.	Normas de control interno.	Responsabilidad	Bajo	Esta competencia esta asociada al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.
8	Constatar físicamente los inventarios de la bodega cada fin de mes.	Normas de control interno.	Productividad	Medio	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzandolos exitosamente. No espera que los superiores le fije un meta cuando el momento llega ya tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
9	Custodiar los bienes que se encuentren en bodega durante su horario de trabajo.	Normas de control interno.			



ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. ORGANIGRAMA		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	RPB 006			<b>Nivel de Instrucción:</b>	Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras.
<b>Denominación del Puesto:</b>	Administrador de Restaurante			<b>Área de Conocimiento:</b>	Diseño de menús, conocimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Contabilidad de Costos, Servicio al Cliente, manejo de conflictos, Costos de recetas estandar, diseño y planificación de menús, Manejo de Office y paquetes informático hotelero "Bones", Manejo de inventarios y proveedores, Planificación de restaurante.
<b>Nivel:</b>	Profesional				
<b>Unidad Administrativa:</b>	Alimentos y Bebidas				
<b>Rot:</b>	Servicios			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN				<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 Año.
Planificar, organizar, dirigir, administrar recursos (materiales y humanos) y supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la selección, existencia y disponibilidad de materias primas, los proveedores y el proceso de elaboración hasta el producto terminado, de acuerdo con las políticas y estándares de gestión definidos por la Pyme, para la satisfacción del cliente.				<b>Especificidad de la experiencia</b>	Administrador de Restaurante.
				6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
				Temática de la Capacitación	
				Manipulación de alimentos, Manejo de Office y paquetes informáticos hoteleros, Administración de restaurante, Seguridad de restaurantes, manejo de conflictos.	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		COMPETENCIAS CARDINALES.	
1	Supervisar el trabajo realizado por los colaboradores a su cargo (cocineros, cajeros, meseros).	Normas de control interno.		<b>Denominación de la Competencia</b>	Compromiso.
2	Dar soluciones oportunas si existiera alguna inconformidad en el servicio o elaboración del platillo que no estuvo acorde del cliente.	Normas de control interno.			Orientación al cliente.
3	Supervisar que los colaboradores cumplan con las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.	Normas de control interno.			Calidad de trabajo
4	Revisar diariamente que los colaboradores tanto de cocina y de servicio utilicen el uniforme completo, limpio y de forma adecuada según las reglas internas del local.	Normas de control interno.		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	
5	Realizar reuniones semanales con los colaboradores del local y analizar el trabajo realizado durante la semana.	Normas de control interno.		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
6	Revisar el diseño y los costos de las recetas estándar del restaurante.	Normas de control interno.		Habilidad Analítica	Alto
7	Elaborar conjuntamente con el cocinero las especificaciones técnicas de compras de materia prima.	Normas de control interno.		Liderazgo ( II )	Media
8	Supervisar los stocks máximos y mínimos de materia prima almacenada en los cuartos fríos y bodega.	Normas de control interno.		Orientación de resultados ( II )	Media
9	Negociar precios de materia prima con proveedores ,forma pago y tiempo de entrega.	Normas de control interno.		Negociación	Media
10	Realizar mensualmente un inventario general de menaje, cubertería, cristalería, y equipos de cocina del restaurante para su renovación si estuviese dañado o perdido.	Normas de control interno.			
11	Realizar un informe semanal del reporte diario de ventas diarias enviado por el cajero.	Normas de control interno.			

## 11. BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2005). *Elija al mejor, como entrevista por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Mexico: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección Por Competencias*. MEXICO: GARNICA.
- Alles, M. (2007). *Diccionario de comportamientos, Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Contruyendo el talento*. Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (1993). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *SELECCION DE PERSONAL*. MEXICO: Mc Graw-Hill .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kim Cameron, R. Q. (2011). *Diagnosticar y cambiar la cultura organizacional*. San Francisco: Josey-bass.
- Nacional, A. (2018). *Código de trabajo Ecuador*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Pino, E. A. (13 de Abril de 2003). *Enciclopedia del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos: <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/ministerio-trabajo-recursos-humanos/>
- Rodríguez, V. J. (2010). *Administración moderna de personal*. editprial.
- Sanchez, A. C. (2006). *Competencias Laborales*. Mexico: Publicaciones Cruz.