

17
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPLEMENTACION DE UN MANUAL PARA LA
CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA RESTAURANTERA
UN ESTUDIO DE CAMPO

TESIS PROFESIONAL
Que para obtener el Título de
LIC. EN PSICOLOGIA
P r e s e n t a n

OFELIA AVILA RAMIREZ
PATRICIA TORREBLANCA HINOJOSA
RUBEN CELIS RIVERA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO,



AGOSTO DE 1994.

EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO

PRESIDENTE: *MTRO. JORGE MOLINA AVILES*
VOCAL: *MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA*
SECRETARIO: *LIC. MA. DE LOURDES REYES PONCE*
SUPLENTE: *MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO*
SUPLENTE: *MTRA. FRIDA DIAZ BARRIGA ARCEO*

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
MARCO TEORICO	2
ENFERMEDAD EMPRESARIAL	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
ALCANCES Y LIMITACIONES	16
METODOLOGIA	16
DISEÑO DE INVESTIGACION	19
JUSTIFICACION DEL MODELO ELEGIDO	21
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	31
CONCLUSIONES	71
PROSPECTIVA	74
CITAS BIBLIOGRAFICAS	75
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXO 1	DIAGRAMA DE FLUJO
ANEXO 2	RELACIONES Y COMUNICACION
ANEXO 3	ORGANIGRAMA
ANEXO 4	ENTREVISTA PRELIMINAR
ANEXO 5	ENTREVISTA PARA DESCRIPCION DE PUESTO
ANEXO 6	DESCRIPCION DE PUESTOS
ANEXO 7	MANUAL DE EVALUACION
ANEXO 8	COMISION DE EVALUACION
ANEXO 9	FORMATO PARA EVALUACION DE COMISION
ANEXO 10	ALINEACION DE PUESTOS
ANEXO 11	PUNTAJE POR PUESTOS
ANEXO 12	CATALOGO DE PERFIL DE PUESTOS
ANEXO 13	CATALOGO DE PERFIL PSICOLOGICO
ANEXO 14	REQUISICION DE PERSONAL
ANEXO 16	PRESOLICITUD
ANEXO 17	SOLICITUD DE EMPLEO
ANEXO 18	REPORTE PSICOLOGICO
ANEXO 19	PRUEBAS PSICOMETRICAS
ANEXO 20	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

INTRODUCCION

Un aspecto que llamó nuestra atención antes del inicio de esta investigación fue la observación de los problemas por los cuales atravesaban algunas empresas del medio, y que fueron haciéndose de nuestro conocimiento, de manera accidental. En especial una de ellas, dentro del giro restaurantero, con problemas graves de rotación de personal, ausentismo laboral, baja motivación y un exceso en horas de trabajo; todo ello con el consecuente desgaste económico.

Un hecho que observamos de manera particular en esta empresa fue, el que no se contaba con un departamento de Recursos Humanos. De ahí se planteó la posibilidad de que debía existir una relación estrecha entre los problemas por los que atravesaba la empresa y la inexistencia de dicho departamento, o al menos de las funciones básicas de dicho departamento.

Introduciéndonos más en el estudio de la empresa, se notó que estos problemas repercutían directamente en los objetivos de servicio al cliente, gastos extraordinarios de reclutamiento y selección, tiempo invertido en las capacitación de nuevos elementos, así como un clima laboral deficiente.

El planteamiento, por lo tanto, fue que no se podría asesorar a esta empresa para resolver su situación mediante cursos aislados y actividades parciales; había que abordar los problemas de una manera global, dando una solución estructural. En este contexto, pláticas motivacionales, aumentos de sueldo y actividades circunscritas a una área, solo tendrían resultados temporales y de ninguna manera ayudarían al desarrollo de la empresa.

Nos avocamos, a la investigación básica necesaria para el diseño de un departamento de recursos humanos con funciones específicas acordes a las necesidades detectadas. Para ello nos reunimos un equipo interdisciplinario, formado por tres asesores: uno de ellos como director del proyecto y dos, en trabajo de campo, además de la persona encargada de la administración de la empresa, todos ellos psicólogos y con experiencia en el área de la Psicología Industrial; una Relacionista Industrial, quien se haría responsable de la elaboración del tabulador de Sueldos y Compensaciones.

El trabajo que a continuación se presenta, es el resultado de la labor de este equipo, cuyos objetivos específicos fueron:

- Análisis de la información básica de la empresa.
- Conformación del Catálogo de Puestos de la empresa.
- Elaborar un Catálogo de Perfiles de Puestos.
- Crear un Sistema de Selección de Personal adecuado.
- Actualizar el Tabulador de Sueldos y Compensaciones.
- Implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño para el personal.
- Hacer la detección de necesidades de Capacitación y formular las prioridades para constituir el Departamento .

I MARCO TEORICO

Para entender la historia de la Administración de Personal es conveniente conocer algunas diferencias entre esta y la Administración General.

La Administración General se ocupa de la planeación, control, integración, dirección, comunicación y toma de decisiones que se realiza en una Empresa, coordinando los diversos recursos o insumos de la organización, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

La Administración de Personal es una área de la Administración General, donde el término "Personal" se refiere a las actividades humanas de la Administración General.

Es difícil lograr una definición de Administración de Personal aceptada. Entre las muchas que se utilizan, sin embargo, la siguiente, propuesta por Sikula ayudará: "La Administración de Personal es la implementación de Recursos Humanos por y dentro de una Empresa"(1). Dicha Administración esta relacionada con las áreas de planeación de Recursos Humanos, integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad, contrato colectivo de trabajo e investigación del personal.

Partiendo de la definición anterior, se describirá la evolución histórica de la función de Personal.

Primeramente se ha de tomar en cuenta que esta evolución de la función de Personal es histórica en el sentido de que está estrechamente asociada con épocas y acontecimientos de carácter social, económico, tecnológico.

Por otro lado se encuentra que es evolutiva, no revolucionaria, o sea que los cambios que han ocurrido en este campo han sido debido a cambios culturales graduales y no por sucesos drásticos. Desde luego que existen algunos hechos que han tenido un efecto inmediato y significativo para las sociedades y culturas dentro de un lapso corto, sin embargo, estos han sido escasos si se comparan con el ritmo normal de cambio.

En esta parte, se toman en cuenta los sucesos que mas influencia han tenido en este siglo en relación al desarrollo de la Administración de Personal en Estados Unidos e Inglaterra, países donde inicio la Psicología Industrial como tal. Algunos de estos sucesos son:

A) LA REVOLUCION INDUSTRIAL:

Que empieza a fraguarse a fines del siglo XVIII, como consecuencia de la utilización de la energía mecánica en la industria y de la consiguiente expansión del comercio; los antiguos sistemas de trabajo y producción fueron experimentando cambios a partir de la aplicación práctica de los nuevos inventos tecnológicos; en especial la máquina de vapor y los telares mecánicos, toda una serie de profundas transformaciones; el paulatino desarrollo de la industria propició a la vez una radical evolución de las perspectivas socio económicas, fundamentalmente definida por la adaptación del hombre al complejo de

factores morales y materiales surgidos en esa fase del progreso. Algunos economistas definen este período como una anticipación del industrialismo moderno.

El lugar de trabajo se cambió de las casas a las fábricas, donde la supervisión y el control eran más cercanos. Surgió la división y especialización en el trabajo, la producción en masa, las cadenas de ensamble.

Mientras esto pasaba tecnológicamente, también se contemplaban una serie de cambios de la calidad de vida, reflejada en aspectos como la monotonía, el aburrimiento y la impersonalidad. (2)

B) EL DESARROLLO DEL SINDICALISMO:

A partir de los cambios de la Revolución Industrial, empezó a surgir otro movimiento social, integrado por grupos de trabajadores que se reunían para estudiar sus intereses y para encontrar soluciones a sus problemas comunes fincando su poder en el número de integrantes. Este movimiento obrero revolucionario, considera el sindicato como la unidad esencial de producción y distribución de la riqueza y fundamento del principio que tiende a sustituir al gobierno de los hombres por la administración de las cosas. La palabra sindicalismo fue acuñada por los obreros franceses a finales del siglo pasado, así como el vocablo sindicato. En fechas anteriores el movimiento obrero se había organizado en sociedades o uniones obreras, que recibieron diversos nombres; el sindicalismo revistió en Francia en la última década del siglo XIX un carácter radical y clasista y se polarizó en las Bolsas de Trabajo (1893), fundadas por Pelloutier. Este organismo celebró congresos en Nantes (1894) donde se adoptó como arma táctica la huelga general revolucionaria. En 1902 la fusión de las Bolsas de Trabajo con grupos sindicales independientes dió origen al nacimiento de la Confederación General del Trabajo, que definió sus principios doctrinales en la Carta de Amiens (1906); el sindicato, organización de resistencia, es entrevisto en el futuro como entidad de producción y distribución y base de la reorganización social.

A través del sindicalismo, los obreros demandaban que fueran atendidas sus necesidades dentro del trabajo y manifestaban sus inconformidades con huelgas, boicots, abandonos, etc.

Durante las décadas de 1930 a 1950, poco a poco, y a través de campañas políticas que apoyaban estas causas, numerosos estatutos legislativos se decretaron a niveles federales y estatales. Esto influyó considerablemente sobre la Administración de Personal al adoptar sistemas más universales para resolver conflictos laborales y tomar en cuenta los derechos de los trabajadores, además de la expansión de los programas de prestaciones, días de fiesta, vacaciones, etc. (3)

C) ETAPA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA:

Esta época se da a principios de 1900 y alcanzó su cima por 1930 y distingue por el énfasis que se le da al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la Administración.

Se caracteriza por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas. Se considera a Frederick W. Taylor como el padre se esta época, debido a que popularizó importantes técnicas de admistración tales como los estudios de tiempos, el estudio

de métodos, superintendencia funcional, estandarización de herramientas, tarjetas de instrucción para los trabajadores y un sistema de costos. Taylor creyó firmemente en la filosofía del mejor método, o sea la mejor manera para hacer un trabajo. De ahí derivó el método de tiempos y movimientos que se utiliza aún para elevar la eficiencia del trabajador. Asociados a esta época aparecen también los nombres de Frank y Lillian Gilbreth, H.L. Grantt y Harrington Emerson.

D) ETAPA PATERNALISTA:

Este es un movimiento filosófico que se manifiesta esporádicamente durante el siglo XIX, esta etapa se distingue por una actitud altruista de las personas que se encuentran en los niveles más altos de la Empresa.

La relación Patrón-Empleado es más bien afiliativa, debido a que la Empresa trata de cubrir las necesidades económicas y de seguridad del empleado en una forma atractiva para él, a través de diversos medios, otorgándole mayores prestaciones o servicios con el fin de aumentar así su status social y económico. A cambio de esto, el empleado ha de ceder parte de su libertad o derechos humanos, al aceptar este tipo de relación. En ocasiones surgió la desilusión por parte de los directores de empresas al ver que las prestaciones, las actividades sociales y culturales, no tenían ningún efecto esperado sobre el aumento de producción. Así también los empleados se desilusionaron al saber que no había sinceridad en sus patrones, al ofrecer este tipo de prestaciones. Por ejemplo: se mejoraron las condiciones educativas, sociales, higiénicas, ofreciendo estas prestaciones a sus empleados para convencerlos de que aceptaran trabajar jornadas largas con salarios bajos (4). Cabe mencionar que esta filosofía persiste aún en nuestros días.

E) EPOCA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL:

En esta etapa que comienza en 1901 con los trabajos de Walter D. Scott y los trabajos de Hugo Mustenberg en 1913, al igual que en la de la Administración Científica se da la investigación sistemática de los procedimientos y métodos usados dentro de la Empresa. Centrándose en este caso la participación del psicólogo en el estudio de técnicas aplicables al manejo del personal. Por ejemplo antes de 1900, la selección y colocación del empleado era al azar. Se tomaban muy poco en cuenta las cualidades individuales del trabajador y las necesidades específicas del trabajo. Con la Psicología Industrial, las características individuales de los trabajadores fueron detectadas a través de la utilización de pruebas psicológicas elaboradas para dicho fin. Concretamente las mayores aportaciones en esta etapa fueron además del uso de pruebas psicológicas, los métodos de entrevistas, evaluación de aptitudes, estudios de fatiga y monotonía, seguridad, análisis de puestos e ingeniería humana.

F) ETAPA DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Esta etapa se desarrolla con la realización de algunas investigaciones, en las plantas de Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago, en las décadas comprendidas entre los años

1920 y 1950, encabezadas por Elton Mayo; teniendo como objetivo determinar las relaciones entre condiciones de trabajo como iluminación, temperatura y la eficiencia del trabajador en cuanto a productividad. Se observó que más que éstos cambios físicos lo que ejercía influencia para un cambio en la productividad, fueron las variables enfocadas al Aspecto Humano, por ejemplo: la formación de equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo. Con esta época se aumentó la conciencia de que los Recursos Humanos eran una parte importante dentro de la empresa. Debido a que, el contar con dinero, maquinaria y métodos, sin los Recursos Humanos adecuados y competentes, los recursos físicos resultan inútiles. (5)

Aparejado al avance tecnológico, los postulados teóricos que subyacen a esta etapa, lograron esclarecer los diferentes puntos de vista que existen acerca de las Relaciones Humanas dentro de una situación organizacional.

TEORIAS CONTEMPORANEAS

A continuación describiremos las teorías que han tenido un impacto relevante sobre la Psicología Industrial y la Administración contemporánea. Las teorías "X" y "Y" postuladas por McGregor en su libro El Lado Humano de las Empresas en 1960, examinan algunas suposiciones implícitas en la Administración de Personal. (6).

La teoría "X" describe un criterio administrativo que con frecuencia se denomina autoritario o autócrata, basado en un conjunto de suposiciones a cerca de la gente y el trabajo; éstas afirman que la gente es perezosa, que evita trabajar y se le debe coaccionar para que cumpla en el trabajo, manipulándola, dirigiéndola y disciplinándola, debido a que la mayoría carece de iniciativa, creatividad y automotivación, por lo tanto eluden la responsabilidad. Tienen relativamente poca ambición y sobre todo desean seguridad. Esta teoría se centra en la relación que hay entre los salarios y el desempeño en el trabajo.

La Teoría "Y" es la teoría administrativa opuesta, basada en un conjunto de suposiciones, actitudes, valores y creencias; referentes a que la gente es feliz trabajando y que el desgaste físico o mental es tan natural como jugar o descansar. Además de que la mayoría de los seres humanos tiene la capacidad de autodirigirse, automotivarse y autorrealizarse, por lo que la persona promedio busca la responsabilidad en lugar de evitarla, puesto que tales situaciones le dan la oportunidad de desplegar o desarrollar su imaginación, ingenio y creatividad. En general esta teoría afirma que el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para que haya un buen desempeño en el trabajo.

Las teorías "X" y "Y" no representan una situación de elección sino más bien son las partes extremas de un continuo a través del cual pueden existir puntos intermedios. (7).

Existe otra teoría contemporánea llamada "Z", la cual ha sido considerada como un conjunto de suposiciones filosóficas a cerca del Hombre y el Trabajo. Esta teoría sugiere que la clave para una mayor productividad está en integrar a los trabajadores en el proceso; dirigiéndolos de tal manera que puedan trabajar juntos más eficazmente, coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y

motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continúa en todos los niveles. La teoría "Z" otorga confianza hacia grupos de trabajo semiautónomos, donde los trabajadores supervisan su propia labor.

El empleo de por vida, la confianza, la lealtad a la Empresa y la entrega del individuo a su trabajo después de transcurridos gran parte de sus años productivos son los fundamentos de la teoría "Z". (8)

Con lo anterior, vemos como se han dado cambios en las ideas en cuanto a la manera de concebir al hombre y a la empresa; tanto en el tiempo como en diferentes lugares: Inglaterra, Estados Unidos y Japón; países donde ha sido relevante por la fuerza con la que se han dado los cambios.

PANORAMA HISTORICO DE LA EMPRESA MEXICANA

Ahora cabe hacernos la pregunta: ¿Cómo han afectado estas situaciones a nuestro país? ¿Qué ha ocurrido en la empresa Mexicana?

Sabemos que las cosas que ocurren en otros países y con los cuáles de alguna manera se tiene contacto, repercuten en México; sin embargo, no todo viene de fuera. Aquí tejemos nuestra historia y lo que ocurre internamente, de igual manera tiene repercusión externa.

Una panorámica histórica de nuestro proceso se bosqueja de la siguiente manera:

L A S E N C O M I E N D A S

Para darnos una idea de lo que ha ocurrido en la empresa mexicana a lo largo del tiempo, es preciso remontarnos al pasado, hasta el siglo XVI, cuando los españoles empezaron a organizar el trabajo del indio, lo cual provocó esclavizamiento de algunos. Esta organización laboral consistió en un sistema llamado "Encomienda" y otro "Repartimiento de Indios", que ya se había llevado a cabo en las Antillas con resultados desastrosos, por lo cual, cuando se pensó instaurarla en la Nueva España, se modificó, intentando dar equidad tanto de derecho como de obligaciones al encomendero y al trabajador.

Debe aclararse que sólo conquistadores y sus descendientes o quienes habían realizado algún servicio al rey podían ser encomenderos.

Las obligaciones de estos eran :

Proteger a los indios encomendados

Cuidar su instrucción religiosa

Estar listos a responder como militares al llamado que hicieran las autoridades.

Las obligaciones de los Encomendados eran:

El pago de un tributo.

Un servicio personal de trabajo gratuito durante 20 días, después del cual no podía obligársele nuevamente sino hasta pasados 30 días. Sólo los varones mayores de 12 años podían ser obligados a trabajar (9).

El abuso de algunos encomenderos y las críticas que se hicieron a este modo de sometimiento y explotación trajeron los comentarios de algunos que llegaron a decir que "Aquí el sistema tenía grandes inconvenientes en la administración pública y causaba grandes daños a los indios, porque los encomenderos, atendiendo más a su provecho y ganancias que a la salud espiritual de ellos, no había trabajo en que no los pusiesen y fatigaban mas que a las bestias, lo cual los fue menoscabando mucho" (10).

Por tal motivo fue que en 1523, Carlos V envió un decreto que pedía abolir las Encomiendas, aunque no fue, sino hasta 1718 cuando esto sucedió.

"Los Repartimientos Forzosos nacidos casi al unísono con las Encomiendas, tenían por objeto trabajos agrícolas, mineros, de construcción y transportes. Eran temporales y no vitalicios; mediante salarios y contrato, y no gratuitos; podían otorgarse a cualquier persona y no solo a conquistadores. Estos también desaparecieron en el siglo XVIII" (11).

L A S H A C I E N D A S

Como antecedente, Bravo Ugarte en su Compendio de Historia de México nos dice que: "De las mercedes reales a los conquistadores nacieron los Latifundios, que se conservaron y acrecentaron con las sucesiones hereditarias, conduciendo a la larga a una mala distribución de la propiedad, nociva a la agricultura, al comercio y al bienestar social..." (12).

Como ejemplo, están los datos que nos proporciona Alvear Acevedo (1976) y que son los siguientes:

1810	3,749 Haciendas	6,684 Ranchos
1854	6,092 Haciendas	15,085 Ranchos
1876	5,700 Haciendas	13,800 Ranchos (13).

Las Haciendas, fueron consideradas por un tiempo como un Conjunto de Bienes, y estas fueron el resultado de los Latifundios. Dentro de ellas, cuando ya la Corona había prohibido el repartimiento de indios y se dio libertad a estos, fue entonces cuando "El amo encontró nuevos procedimientos para retener a los trabajadores en sus fincas: les pagaba lo que les correspondía, les anticipaba algún dinero, los vestía y mandaba cuidar en caso de enfermedad, con todo lo cual mantenía una deuda perpetua que le servía de motivo para el arraigo" (14).

Poco a poco, "la dispersión de las Haciendas, su frecuente lejanía de los pocos centros poblados, la dificultad de las comunicaciones y la naturaleza de sus propias actividades, las convirtieron en unidades autosuficientes, generadoras de nuevas poblaciones, sujetas a la autoridad del amo". (15).

Ya en el México Independiente, más que la distribución de la tierra, que fue un problema que se empezó a atacar, los reformistas empezaron a preocuparse por la situación social y económica de los peones.

El entonces gobernador de Veracruz, Francisco Hernández, en 1869, escribió que "En algunos pueblos se abusa de una manera ignominiosa de los trabajadores", y menciona que había contratos de compra y venta de gentes con quienes se especulaba de modo infame con su trabajo. (16).

"Los hacendados y sus administradores y capataces ejercían dentro de su propiedad un dominio absoluto: impartían justicia, mantenían cárceles, daban tormento, perpetuaban las deudas, etc." (17).

Pasando a la época porfirista, en las haciendas, los trabajadores ocasionales o acasillados, vivían allá de por vida, en unión de sus familias.

Para cuando se redactó la Constitución de 1917, se establecieron bases para que se extinguieran las haciendas, pero fue hasta la etapa de Lázaro Cárdenas cuando en la Reforma Agraria eso se aplicó realmente, como ocurrió en los Valles del Yaqui y Mexicali; en las Tierras Henequeras de Yucatán; las Haciendas de Lombardía y Nueva Italia en Michoacán y La Laguna en Coahuila, aún cuando no todas tuvieron los resultados que se esperaban.

Fue también durante el período Cardenista cuando los obreros vieron, en buena parte, cumplidas las promesas que les había hecho la Revolución en el Artículo 123, ya que el Presidente los apoyó fuertemente en sus demandas salariales, en sus exigencias laborales, en su condición de seres humanos explotados.

A partir de entonces, y con el respaldo de la C.R.O.M., primero, y de la C.T.M., después, el obrero se dio cuenta de que su situación había cambiado notoriamente, y los patrones tenían que ser cautos si querían oponerse o extorsionar a sus operarios.

Más tarde, a finales del período Avilacamachista (1940-1946) y durante el Alemanismo (1946-1952), ocurrió el repunte industrializador, provocado por la situación de la Guerra y la Posguerra. Las empresas florecieron y se multiplicaron y lógicamente, los empresarios y los obreros resultaron beneficiados en proporción considerable. México avanzó a pasos agigantados en su nivel productivo y consuntivo, manteniéndose ese ritmo más o menos parejo durante tres sexenios más, es decir, los correspondientes a Ruiz Cortines, a López Mateos y a Díaz Ordaz, empezando nuevamente la época de dificultades desde mediados del Echeverrismo. Actualmente estamos en una nueva etapa de cambios, que han traído perspectivas diferentes y expectativas de desarrollo tanto técnico como en el sistema de administración.

El Tratado de Libre Comercio, plantea retos concretos que bien llevados harán que la administración de Recursos Humanos, en la opinión de muchos, tendrá que optimizarse; porque sin duda, aunque ha sido grande el progreso en materia tecnológica, la situación del recurso humano no ha cambiado esencialmente sino en muy poca escalada.

Habiendo hecho éste recorrido a través de algunos puntos que conforman nuestra historia y comparando con la situación que viven algunas empresas en la actualidad, podemos darnos cuenta que, desgraciadamente, se siguen dando condiciones semejantes al pasado, cuando aparecen empresarios que se consideran dueños de las vidas de sus empleados y los obligan a trabajar largas jornadas, en pésimas condiciones, con escasa

o nula motivación y sobre todo muy poca preocupación por un trato más humano.

Es así como siguen dándose casos de explotación obrera. Además de esto, las empresas presentan síntomas de enfermedad como son:

- a) La falta de orientación en los objetivos compartida con los empleados.
- b) Presencia de subculturas internas mal encaminadas.
- c) Falta de Institucionalización.
- d) Existencia de problemas que aquejan a la empresa familiar como:
 - 1.- Paternalismo.
 - 2.- Confusión de Flujos Económicos.
 - 3.- Problemas de Salario y Nepotismo.
- e) Ausencia de Filosofía Empresarial.

ENFERMEDAD EMPRESARIAL

Mucho se ha hablado de los problemas que aquejan a la empresa mexicana, lo cual da como resultado que esta sea diagnosticada en muchos casos como enferma.

Para darnos idea de lo que esto significa, el Dr. Carlos Llano en su obra Análisis de la Acción Directiva, (1983), nos dice que ésta "Se dedica a la resolución casi única de problemas, sin tener como meta la consecución de objetivos", dándose por lo tanto una dinámica muy diversa (18).

Menciona la importancia que tiene el que en la empresa se hagan acciones en el presente, pero que no hay que perder de vista la intención futura, ya que "La acción directiva que sólo se centra en el presente esta destinada sin remedio al fracaso". (19).

Diferentes personas se han dedicado al campo empresarial y han mencionado las causas que existen de la enfermedad de la misma. Entre ellos, el autor ya mencionado describe las siguientes:

A) LA DIRECCION DE OBJETIVOS.

1.- Que se sigan objetivos tan expresa y perfectamente fijados que por ello no se permita que los mismos sean más dinámicos.

2.- Que se persigan objetivos de los que la empresa no es totalmente consciente, lo cual no es sano, ya que es preciso que se dé plena consciencia de ello, puesto que esos objetivos son la regla práctica mas próxima que puedan dirigir una acción.

3.- El carecer de objetivos, lo cual viéndolo de una manera lógica, resulta irracional.

4.- Que se quiera dar solución a "todos los problemas" sin tomar en cuenta si realmente lo son, sin hacer de los verdaderos problemas "oportunidades" que lleven a la consecución de un fin propuesto y dejando que en ocasiones la empresa tenga solo como fin la supervivencia, lo cual la lleva a su peor estado.

5.- Cuando hay ocasiones en que los directivos se ocupan mas en resolver problemas que les presentan sus subordinados sin pensar si las causas verdaderas pudieran ser, por ejemplo, la búsqueda de comunicación o la eludición de responsabilidades, coartando así la iniciativa por parte de los empleados para indagar, aventurar soluciones, desarrollar inventiva, sin que se tenga que caer por lo contrario en el paternalismo, en los "jefes tragamonedas que vomitan mecánicamente soluciones", sin tener ellos mismos la apertura del que no sabe y quiere aprender, del que puede guiar y dirigir sin darlo todo.

B) LAS SUBCULTURAS EMPRESARIALES.

La Lic. Dolores Carbonell (1988), ha escrito un artículo en la revista Expansión sobre otra situación que podemos considerar como problema empresarial. Se refiere a la existencia de subculturas dentro de las mismas, lo cual ha sido mal visto por algunos, quienes lo consideran como un divisionismo empresarial, pero como lo dice ella misma "No significa que no haya una cultura global y un sistema de valores tradicionales sociales que caractericen el estilo administrativo, además, todo parece indicar que las empresas exitosas suelen ser aquellas en las que la cultura ideal y manifiesta coinciden medianamente y en las que la definición de estrategias corporativas se hacen tomando en cuenta los aspectos claves de dicha cultura". (20).

Sobre esto nos pone como ejemplo la empresa Management Analysis Center (MAC) en Estados Unidos, en donde dice que es importantísimo tomar en cuenta la cultura organizacional para que los integrantes actúen sobre las estrategias del negocio. Menciona que para llegar a ello han surgido las consultorías en donde uno de sus fines es "averiguar hasta donde coinciden los principios escritos con los hechos reales y la necesidad de tejer la cultura de la organización con sus estrategias de negocios". (21).

C) FALTA DE INSTITUCIONALIZACION.

Es preciso mencionar que cuando una organización se institucionaliza, asume una vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros, adquiere un valor intrínseco y no solo por los bienes y servicios que produce. Por lo tanto, una actitud institucional es aquella que depende más de la capacidad de la empresa para realizarla que de las habilidades y capacidades individuales de quienes la realizan. Institucionalizar es contribuir a que la organización adquiera atributos propios, y es función de todo empresario o directivo, institucionalizar el trabajo. De tal manera que la empresa puede sufrir la falta de esta en la medida en que cae al lado contrario de lo que se ha propuesto, no permitiendo que se adquieran esos atributos muy propios de la misma y dependiendo su existencia e imagen, básicamente de algunos miembros que sobresalen por alguna de sus características.

D) LA EMPRESA FAMILIAR.

En un artículo que presenta la revista Expansión titulado: "Nepotismo Empresarial: Los ritos de sucesión" (1987), mencionan que las empresas familiares, han empezado a tomar su "segundo aire" y que después de la Segunda Guerra Mundial, nacieron muchas empresas de este tipo que ahora se encuentran en un período de transición relevante, en donde ya los fundadores de estas, han iniciado a pensar quien los sucederá.

Carlos Llano, profesor en el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas), nos dice al respecto que "La familia constituye la unidad básica, estable y única de todo componente social. De ella surge la actividad política familiar, el sentimiento religioso... de igual manera, las formas tempranas de las actividades comerciales e industriales son más una prolongación del sistema familiar que una ruptura con él". (22)

1.- EL ERROR DEL PATERNALISMO.

Uno de los más grandes problemas que han surgido dentro de este tipo de empresas es el llamado paternalismo, que no permite practicar la acción subsidiaria en donde, el más capaz ayuda al que lo está menos, pero en forma transitoria. En ocasiones es de tal dimensión el paternalismo que aun cuando no haya parientes en la empresa, el jefe se convierte en jefe de la misma, formándose también ese gran deseo de imponer a los demás el modo en que ellos consideran que se puede ser feliz. Ese ambiente de protección lleva a que las relaciones jefe-subordinado sean muy destacadas, pero que en forma inversa casi no se den, de lo cual se deriva que los subordinados caigan en un "incesto intelectual", que supone aprenderlo todo del papá; en un opacamiento de su iniciativa, e incluso en un sofocamiento de superación.

La posibilidad de ser jefe de familia y de la empresa la han considerado como algo tentador, pero esa misma confusión puede ocasionar que los problemas se den en forma más aguda.

2.- CONFUSION DE FLUJOS ECONOMICOS.

Dentro de esa misma relación empresa-familia surgen otras situaciones, las cuáles nombra Carlos Llano como confusión de los "flujos económicos elementales" y nos dice que "la empresa familiar actualmente suele revivir el modelo económico prehistórico, pues acostumbra nacer con una anomalía de base: Confundir o anular el mercado de intercambio de trabajo por salario; el mercado de intercambio de inversión por beneficio; y el mercado de intercambio de préstamo por rédito o interés" (23).

3.- SALARIO Y NEPOTISMO.

También surgen situaciones en las que a los miembros de la familia se les suele pagar con un salario simbólico, con el pretexto de que al fin y al cabo será su herencia, que son ineptos, o que pueden servirse de ellos sin escrúpulos, llegando así a un patriarcalismo; o en caso contrario, a un paternalismo tal que se ven favorecidos los familiares por sueldos desproporcionados a sus funciones y responsabilidades.

Con ello, frecuentemente se ocasionan conflictos entre otros empleados, pues aunque ellos pueden tener mejores aptitudes y su esfuerzo sea mayor, se dan ese tipo de preferencias en donde, por ejemplo, los vástagos llegan a obtener el mando en forma directa y a veces, sin siquiera cubrir todas las aptitudes que para ello se requieren, creando esto descontento y falta de motivación entre aquellos empleados con potencial; dándose así el llamado nepotismo.

E) AUSENCIA DE FILOSOFIA EMPRESARIAL.

Consultando a los autores de "Hacia un estilo propio de dirección de empresas", Camarena y Lasso (1984), sugieren que la filosofía que se da en la empresa mexicana "aún se encuentra en una etapa intermedia en cuanto a su industrialización y desarrollo económico, y eso implica que la filosofía y actitudes gerenciales sean diferentes", esto en contraste por ejemplo, de la filosofía y actitudes que se presentan en E.U., en donde se cuenta con una industrialización avanzada al igual que su desarrollo económico.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de todo lo que hemos analizado, tenemos los antecedentes para explicarnos porque la empresa mexicana, todavía se encuentra regida en gran parte por el sistema de la Teoría X, en donde numerosos patronos siguen tratando a sus trabajadores, como a quienes es posible explotar, haciendo que estos rindan lo máximo en trabajo, a cambio de lo menos posible de sueldo y en muchas ocasiones en condiciones no solo físicas sino humanas. Lo descrito en el recorrido histórico, parece seguirse repitiendo una y otra vez, aunque a veces en forma un tanto disfrazada, o cayendo en el extremo de querer "sobreprometer" al empleado, sofocando con ello su desarrollo.

Nos damos cuenta que en otros países (E.U.A., Inglaterra, Japón) tal vez han sufrido situaciones semejantes, pero que de alguna manera las han podido superar, creando bases teóricas que generan nuevos sistemas para ubicar al hombre dentro del ámbito empresarial; de manera que se logra el binomio adecuado hombre-puesto.

El planteamiento actual es si a pesar de nuestro legado histórico, que en la opinión de muchos, ha dejado impresión determinante sobre nuestra manera de ser y comportarnos, y aun con las condiciones socioeconómicas por las que atraviesa actualmente nuestro país, es posible cambiar la filosofía y las actitudes de la gente en cuanto al trabajo para lograr una mejoría de la empresa mexicana a través del desarrollo de sus Recursos Humanos.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

La creación y operación de un Departamento de Recursos Humanos basado en técnicas científicas, reducirá los problemas de ausentismo, rotación de personal y clima laboral en una empresa ?

OBJETIVO GENERAL.- Crear y operar un Departamento de Recursos Humanos en la empresa motivo del estudio, para administrar adecuadamente a su personal.

1) OBJETIVO ESPECIFICO.

Conformar un Catálogo de Puestos de la empresa, elaborando todas las descripciones de puestos y aplicando la técnica apropiada para el pesaje de los mismos.

2) OBJETIVO ESPECIFICO.

Elaborar un Manual de Procedimientos para el Area de Reclutamiento y Selección apropiado a la empresa.

3) OBJETIVO ESPECIFICO.

Conformar un Tabulador de Sueldos adecuado para que la empresa se logre ubicar en el mercado, teniendo buenas posibilidades de contratar a personal de calidad.

4) OBJETIVO ESPECIFICO.

Elaborar un Manual de Procedimientos para el Area de Capacitación en la empresa.

5) OBJETIVO ESPECIFICO.

Crear el Sistema de Evaluación de Desempeño en la empresa.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Uno de los principales alcances de esta investigación está en estructurar y operar las áreas del Departamento de Recursos Humanos, a través de procedimientos y técnicas científicas, lo cuál proporcionará la infraestructura teórico-práctica para promover el cambio hacia la mejoría en los problemas que presenta la empresa, así como la posibilidad de aplicación en otras empresas del mismo giro.

Aunado a lo anterior podemos decir que un logro importante es el crear en el empresario la conciencia de que los cambios en la forma de administrar al personal son necesarios si se quieren obtener resultados permanentes; que no existen soluciones parciales a este tipo de problemas, aun cuando estas parezcan más fácilmente alcanzables.

Es necesario observar que existe una dificultad real para llevar a la práctica los objetivos del proyecto, puesto que no se cuenta, por parte de los empresarios, con la información básica en este sentido, lo cual crea cierto escepticismo en el logro de resultados y en ocasiones, ese mismo escepticismo se transforma en falta de apoyo para continuar de acuerdo a los planes establecidos.

M E T O D O L O G I A :

SUJETOS:

La totalidad de la población de la Empresa, 101 trabajadores de los cuales 14% pertenecen al sexo femenino y 86% al sexo masculino. El rango de edades fluctúa entre los 16 y los 65 años. El nivel educativo en promedio se sitúa en nivel elemental (5to-6to grado). Solamente algunos puestos de jerarquía mayor tienen educación superior (5% de la población). El nivel socio-económico, de acuerdo al salario mínimo regional, se divide en las siguientes clases:

- Baja: 61 % (1 y 1.5 salario mínimo mensual)
- Media: 37 % (1.6 a 3 salarios mínimos mensuales)
- Alta: 2 % (+ 3 salarios mínimos mensuales) (*)

Los turnos de trabajo se distribuyen de la siguiente manera:

- Turno Corrido Normal 9:00 am- 6:00 pm (Con 1 hora para comer)
 - 42 % de la población -.
- Turno Quebrado Rotativo 12:00 am- 5:00 pm y 8:00 pm-2:00 am;
 - 43 % de la población -.
- Turno Nocturno 5:00 pm- 2:00 am.
 - 15 % de la población -.

(*) Esta división de salarios es relativa al escenario bajo estudio

MATERIAL : Para llevar a cabo este estudio se utilizará el siguiente material :

- Papel
- Lápices
- Estilógrafos
- Formas impresas diseñadas por los autores :
 - + Solicitud anexo #16
 - + Presolicitud anexo #17
 - + Requisición de personal anexo #14
 - + Descripción de puestos anexo #6
 - + Formas de Valuación anexo #9
 - + Formas de Alineación anexo #10
 - + Reporte Psicológico anexo #18
 - + Formato Perfil de Puesto anexo #12
 - + Formato Perfil Psicológico anexo #13
 - + Entrevista de Salida
- Manual de Evaluación de puestos, integrado por 12 factores a ponderar y cada factor con 7-8 grados de calificación. Contiene una explicación de cada factor, así como el contexto de aplicación de cada grado. Esta diseñado bajo el sistema de puntos. (Editado por Intergamma de México, 1980, ver anexo #7).
- Pintarrón, pintagises y marcadores.
- Máquinas de escribir.
- Sumadoras, Calculadoras.
- Computadoras IBM PC
- Programas computacionales :
 - + Word Start
 - + Word Perfect
 - + SPSS Plus
- Pruebas Psicológicas impresas :
 - + Dominó
 - + Ortografía
 - + Frases Incompletas
 - + Habilidad numérica
 - + Habilidad Verbal
 - + Razonamiento Abstracto
 - + Charola de entrada
 - + Números (PIC)
 - + Raven
 - + Rosenszweig
 - + Percepción (PIC)
 - + Formas de Registro conductual.

ESCENARIO:

El lugar donde se lleva a cabo este estudio es un Restaurante-Bar, con música continua y Show. El tipo de comida que se sirve es mexicana e internacional y las bebidas son nacionales e internacionales.

De acuerdo a una estructura empresarial, está conformado por dos áreas básicas: Administrativa y de Servicios.

En la primera, se atiende el funcionamiento administrativo. Está conformada de la siguiente manera de acuerdo a sus puestos: Gerente Administrativo, contador general, auxiliar de contador, secretaria, jefe de almacén, dos auxiliares de almacén, un encargado del Kardex, costos, un chofer, un auxiliar de nómina y altas en Seguro Social, cajero genreal, auxiliar de caja, chequeros, mantenimiento y auxiliar de mantenimiento, lavandería, jardinero, auxiliar de jardinero, personal de Seguridad.

En el área de Servicios, encargada del contacto personal con la clientela, están los siguientes puestos: Gerente de Servicios, capitán de meseros, meseros, mandiles, garroteros, 1er. Cheff.

2o. de Cheff, botaneros, cocina fría, cocina de preparación, parrillero, cochambres, cheff de repostería, panadero, cafetero, tortillera, tablajero, auxiliar de tablajero, barman, auxiliar de barra, mozos de comedor y de cocina, hostess, estaciona-carros, encargado de cocina para empleados, cigarrera, afanadoras.

Como problemas principales se presentan los siguientes:

- Alto índice de rotación de personal (32% anual cálculo informal)
- Alto índice de ausentismo principalmente en el área de Servicio. (20% mensual cálculo informal)
- El clima laboral está afectado por la desconfianza e inseguridad de permanencia en el trabajo, lo cual provoca alta frecuencia de conductas agresivas
- Alcoholismo.
- Pérdidas frecuentes en dinero, materia prima e instrumentos de trabajo.
- Algunos empleados se quejan por falta de insumos para el trabajo.
- Ausencia de un Tabulador de Sueldos y compensaciones que permita hacer contrataciones y promociones adecuadas.

En cuanto a las facilidades físicas se enumeran las siguientes:

Está diseñado arquitectónicamente y en función de servicio, para realzar lo folklórico mexicano. Se sitúa en una zona comercial al sur de la Cd. de Guadalajara, con acceso por una de las principales avenidas de la ciudad. La superficie aproximada que ocupan estas instalaciones, es de 5,000 mts.2 distribuidos de la siguiente manera:

Area de servicios: Consta de 2 salones comedores con capacidad total para 450 clientes distribuidos en 75 mesas. Dos áreas de barra; dos foros de espectáculo, una área pequeña de abastecimiento de cigarros; dos áreas de sanitarios que intercomunican.

Area de Cocina: Dividida en cocina fría, cocina caliente, cocina de preparación, cafetería, área de lavado; cámara de congelación, panadería, tortillería, parrilla.

Area de lavandería: Un cuarto con maquinaria de lavado y secado para la mantelería.

Area Administrativa: Compuesta de 3 oficinas con 5 escritorios, archivos, lockers, almacén y sanitarios.

Area de Recursos Humanos: Dos oficinas con escritorios y estanterías, archiveros y material para apoyo logístico.

Area de comedor para empleados: Consta de una área pequeña en la que caben 6-7 mesas; ahí mismo cuenta con cocina, área de lavado, refrigeradores y estantería.

Area de Almacén: que contiene toda la estantería necesaria, 4 escritorios, archiveros, cámara de congelación, área de carnicería o cortes; todos los implementos de carga que se necesitan para su trabajo, máquina de cubitos de hielo.

Area de Baño de Empleados: Cuenta con sanitarios, lavabos, regaderas, vestidores y guardarropa.

Area de Vigilancia y Checado de Tarjetas: Oficina acondicionada para los empleados de vigilancia; ahí se encuentra el tarjetero y el reloj checador, está ubicado en el corredor posterior de acceso a la Empresa.

Area de Mantenimiento: Cuarto donde se guardan herramientas y maquinaria para estos propósitos.

Area de Estacionamiento: Circunda casi en su totalidad a la empresa, tiene una capacidad estimada para albergar 200 automóviles.

Area de Jardines: Situada al lado del Restaurante entre éste y las oficinas administrativas.

Area de Desperdicios: Lugar donde se concentra basura y envases y artículos de desecho.

DISEÑO DE INVESTIGACION

De acuerdo a las características de la pregunta de investigación, a los objetivos, a la población bajo estudio y a la propositividad del trabajo, optamos por emplear el modelo de Investigación Participativa, cuyas características se enuncian a continuación:

"Es un proceso de investigación en el cual se involucra a la comunidad o grupo interesado en el que se realiza el estudio, para que participe en todo el proceso de investigación, como proceso de aprendizaje y crecimiento" (24)

Características del diseño: Tiene como objetivo conocer y analizar una realidad concreta en sus tres momentos constitutivos:

- Los procesos objetivos.
- La percepción de estos procesos en seres humanos concretos.
- La experiencia vivencial dentro de sus estructuras.

La investigación participativa se caracteriza como una investigación básicamente cualitativa, en la que pueden incluirse elementos cuantitativos pero siempre dentro de un contexto de problemática cualitativa. Es la producción de conocimientos sobre las relaciones dialécticas que se manifiestan en la realidad social, es decir, entre las estructuras macro y micro y la manera en que se

perciben a sí mismos en relación histórica con estas estructuras. Se pueden usar diferentes técnicas, procedimientos e instrumentos, pero siempre en un proceso en el que la comunidad participe en todo, de tal forma que este método además de proveer investigación, redunde en aprovechamiento para los sujetos de estudio" (25)

Involucra a la comunidad en todo el proyecto, desde la formulación del problema hasta la interpretación de datos y discusión de los mismos.

El proceso de la investigación participativa se basa en una estructura de diálogo, la investigación y el análisis en el cual los investigados, al igual que los investigadores son partes constitutivas, ya que la participación efectiva de estos últimos se define a partir de su contribución teórico-práctica a las acciones de la comunidad. Este modelo consta de dos momentos:

- Fase previa
- Fase operativa

Fase previa

En ella se hace un reconocimiento global del campo de estudio; se formulan propuestas provisionales a temas amplios, que respondan a necesidades y problemas del mismo. También en este momento, los promotores (equipo de asesores), preparan su participación conjuntando lo siguiente:

Una investigación teórico conceptual macro constituida por investigaciones previas en el campo de estudio y revisión de los medios y formas de organización internas (26).

Una investigación documental micro, que incluye: Una historia de las organizaciones (sistemas organizativos) concernientes al campo de estudio.

Fase operativa

En la fase operativa se determina el universo de la investigación y se establecen contactos informales; es necesario realizar reuniones formales para preparar la fase de acercamiento.

El equipo investigador se orienta y actualiza sus conocimientos sobre el grupo. Durante esta fase se plantean estrategias para:

- Motivar al grupo a la participación.
- Definir en grupo los objetivos específicos de la investigación.
- Definir los problemas y temas prioritarios.
- Seleccionar las técnicas para recopilación de información concerniente a tales problemas.
- Diseño y validación de las técnicas.
- Recolección de la información.
- Codificación y clasificación de datos.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Presentación de los resultados de investigación y formulación de conclusiones.
- Programación de acciones concretas.

JUSTIFICACION DEL MODELO ELEGIDO.

Dado que nos enfrentamos a un problema complejo y compartido, que involucra a todos los recursos humanos de una comunidad de trabajo; optamos por integrarnos a ellos y desde esa posición, accionar estrategias en conjunto, para cambiar la conformación de la organización desde su interior y hacer a cada miembro de la comunidad co-partícipe de la responsabilidad de este cambio.

Cualquier otro modelo de investigación, hubiera mantenido al equipo de asesores alejado del verdadero centro de la problemática y solo hubiera proveído de datos cuantificables, que en este caso dejarían de lado la riqueza experiencial obtenida tanto para la comunidad de estudio, como para el grupo técnico.

DESARROLLO. FASE PREVIA

Entramos en contacto con la empresa ante el requerimiento de una intervención para solucionar los problemas más urgentes que tenían. En principio la petición que se nos hizo, fue aplicar algunas técnicas de manejo de relaciones interpersonales, para mejorar la comunicación. Tras un análisis inicial, que consistió en recabar información básica por parte de los administradores de la empresa en cuanto a: índices de rotación de personal, índices de ausentismo, clima laboral prevalesciente; información respecto al organigrama formal, manejo administrativo del personal, horas de retrabajo y pérdidas de materia prima, tabulador de sueldos y sistema de prestaciones; y darnos cuenta de que no había formas de control que nos permitieran conocer la información que solicitábamos, dudamos de que la mencionada anteriormente, fuera la estrategia más adecuada.

Aunado a lo anterior, nos percatamos de que los mismos administradores no tenían un conocimiento concreto de la empresa, en cuanto a su real finalidad y estado actual. Así fué que propusimos llevar a cabo una investigación comprehensiva y formal como único medio de llegar a las causas esenciales de la problemática.

El análisis comprendió tres aspectos:

- 1) Revisión documental de la organización.
- 2) Recopilación de información por parte de fuentes internas.
- 3) Observación directa, como medida correlativa a lo proporcionado por las fuentes antes mencionadas.

Revisión documental

En este primer punto se llevó a cabo la revisión de la Carta Constitutiva de la empresa, del organigrama "formal", de la papelería de contratación, altas en Seguro Social, Hacienda, Registros de exámenes Médicos por parte del Departamento de Salubridad y Asistencia, y la conformación de los expedientes de los empleados. Esta revisión arrojó los siguientes resultados:

- No existía un modelo empresarial definido, las relaciones de mando tendían a ser verticales, sin ninguna forma de retroalimentación constructiva para el empleado.

- Se encontraron tramos de control demasiado grandes, así como demasiado cortos. De una sola persona dependía toda una área, mientras que en otros lugares una persona supervisaba a un solo trabajador que hacía varios puestos.

- Se encontró también un significativo número de superposiciones: un solo trabajador tenía varios jefes quienes daban sus instrucciones personales sobre un mismo problema, y estas resultaban contradictorias.

- No había determinación fija de funciones en muchos de los puestos, de tal manera que al empleado se le pedían hacer un gran número de tareas dispersas que lo desenfocaban de su genuina labor.

- No existía un sistema de remuneración. Al personal se le pagaba bajo criterios derivados de la dadivosidad del empresario.

- No existía un sistema organizado de selección de personal que cubriera los requisitos básicos para ubicar al empleado en su mejor área de desarrollo, ni se implementaban medidas preventivas confiables para la verificación del estado de salud en el personal a contratarse.

- El sistema de capacitación consistía en impartir clases de instrucción elemental a quienes se interesaban, de tal manera que las oportunidades de ascenso de puesto se restringían mucho.

-No existían estadísticas formales con respecto a rotación de personal, ni respecto a tiempo extra como horas de re-trabajo. Lo más que pudimos obtener fueron comentarios como: " mas de la mitad del personal se salió durante el año pasado, pero algunos ya volvieron"..... " aquí no se pagan horas extras porque entonces la gente se tarda más en el trabajo para quedarse después"...

Recopilación de información por parte de fuentes internas.

Se entrevistaron personalmente de manera aleatoria a trabajadores de diferentes puestos, tanto administrativos como operativos, pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. La información obtenida ratificó muchos de los puntos derivados de la investigación documental: falta de claridad en las líneas de mando, falta de equidad en los sueldos, inseguridad en la permanencia en el trabajo, mal ambiente laboral, mala comunicación con los jefes, condiciones físicas de trabajo que resultaban en ocasiones insalubres, nula o escasa capacitación, pocas oportunidades de promoción, duplicidad de funciones, falta de claridad en las líneas de mando.

En cuanto a lo informado por supervisores y/o jefes de departamento, se encontró lo siguiente: existe una centralización de poder por parte de los administradores, injusticia en cuanto a los sueldos, de tal forma que para equilibrar sus situación económica, desarrollaron y alentaron una cultura de "tributo", mediante la cual desde el trabajador de más baja categoría debe contribuir con parte de sus entradas a los niveles superiores. Así, por ejemplo, un ayudante de mesero debería donar un porcentaje de sus propinas al capitán de meseros; éste a su vez al jefe de cocina, quien repartía entre los cocineros, también al cajero el cual repartía a sus ayudantes. De no cumplir con esto, todos entorpecían las tareas de los demás: si el cocinero no recibía su "moje", no tenía los platillos listos con rapidez, lo cual dañaba al mesero que los requería dado que el cliente se enojaba por la tardanza.

Es fácil deducir a partir de lo anterior el clima laboral de alta competitividad que se generaba, así como la desconfianza en que se desarrollaban los días rutinarios de trabajo.

Observación directa

Adicionalmente, se llevó a cabo una observación directa por parte de los asesores tanto al personal en funciones de trabajo como a las instalaciones físicas y se observó lo siguiente:

Con respecto a los datos reportados en los puntos anteriores, se confirmaron todos.

El medio ambiente físico laboral en algunas áreas resultó ser extremo, los trabajadores debían laborar a temperaturas constantes de más de 30 grados centígrados y súbitamente, introducirse en recintos con temperatura a menos de 15 grados.

El ruido en algunas locaciones era de alto decibelaje y continuo.

Las facilidades físicas tenían áreas de alto riesgo: piso resbaloso junto a las estufas y áreas de lavado.

No existía en la empresa una área de primeros auxilios como tampoco sistemas preventivos de siniestros.

Conclusión para la fase previa.

Con toda la información anterior, se elaboró un proyecto de intervención con el objetivo de atacar las causas básicas que, a nuestro criterio, eran urgentes de modificar. De éste proyecto emergieron tanto el OBJETIVO GENERAL como los OBJETIVOS ESPECIFICOS planteados ante la Pregunta de Investigación.

Diagrama de Flujo:

Este proyecto, está conformado por: Sistemas de análisis, Procesos y Productos.

Sistemas de análisis: Comprendieron la recopilación de toda la información posible para determinar una estructura empresarial adecuada.

Procesos: Implementación de estrategias que guiaran las acciones para obtener los productos o metas.

Productos: Metas específicas en el desarrollo de la empresa que la hicieran mejorar en cuanto a la administración de su personal.

FASE OPERATIVA.

Como meta de esta fase se propuso elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos que proporcionara a la empresa técnicas de apoyo para alcanzar los objetivos mencionados, activando o mejorando algunas de las áreas del Departamento de Recursos Humanos.

Como primer paso operativo se propuso la elaboración del catálogo de puestos de la empresa.

CATALOGO DE PUESTOS

Análisis

Dentro de la fase de análisis para esta meta, se intentaron recopilar algunos escritos sobre descripciones de puestos que se habían hecho con anterioridad, de los cuales no se encontró ninguno.

Procesos

Los procesos para este producto fueron: Elaboración de descripciones de cada uno de los puestos, a través de una entrevista con el ejecutante, a quien se le pidió que enunciara cada función que llevaba a cabo en el puesto, dividiéndolas en diarias, quincenales, mensuales, anuales y esporádicas.

Esta información se reformuló bajo un modelo de " Que hace, Como lo hace, Para que lo hace "; con el propósito de poder evaluar la importancia y pertinencia de cada actividad. Una vez conformada de esta manera, se volvió a entrevistar al ejecutante y a su supervisor para saber si ambos estaban de acuerdo con lo descrito. De esta manera la descripción estaba lista para ser valuada por el comité. (Ver anexo # 1). A continuación se procedió a la conformación del Comité de Valuación, el cual es un grupo de trabajo compuesto por representantes de la empresa, jefes de área y los empleados que desempeñan el puesto en cuestión. Tiene como finalidad revisar cada una de las descripciones de puestos y valuarlos de acuerdo a un sistema de pesaje de factores que se emplean como criterios (Intergamma de México, 1979). Dichos factores se encuentran compilados en el manual de valuación de puestos. (Ver anexo # 2).

En cada caso se lee la descripción del factor y se revisan los grados que tiene, los cuales constituyen un continuo de incremento en la variable. A continuación se pondera el monto de factor que posee el puesto y se califica con el número que corresponde al grado escogido. Así a lo largo de todos los factores, se puede obtener una suma de puntos la cual es el peso del puesto en cuestión.

- Constitución del Comité de Valuación. El comité estuvo formado por: Gerente Administrativo, Gerente de Servicios, Jefe de Almacén, Coordinador de Recursos Humanos, Jefe de área de Cocina, Asesores externos y el ejecutante del puesto a valorarse.

A cada uno de ellos se le provee con una descripción del puesto configurada por el entrevistador, una forma de registro denominada Valuación por Comisión (Ver anexo # 3) y un ejemplar del Manual de Valuación de Puestos. Se lee en voz alta dicha descripción y se pregunta al ejecutante si está de acuerdo con lo descrito. A continuación el coordinador lee en voz alta la descripción del primer factor a valorarse, para dar oportunidad a todos los miembros del Comité a evaluar el grado del factor correspondiente al puesto. Este procedimiento se repite para

cada factor a evaluarse en cada puesto.

Cada gradación de cada factor tiene asignada una puntuación, de tal manera que los miembros del Comité, de hecho, dan un valor numérico a la cantidad de factor que a su juicio tiene el puesto.

Finalmente, dados todos los valores al puesto, éstos se suman y dan el puntaje total del mismo.

Este procedimiento se repite para todos los puestos de la empresa y se obtiene un continuo desde el menor peso hasta el mayor, lo cual constituirá la alineación de puestos.

Producto: Se obtuvieron el Catálogo de Descripciones de Puestos y la Alineación, los cuales constituyen la base de los siguientes pasos. (Anexos #10(4) y #11 (5))

El segundo paso operativo lo constituyó la elaboración de el CATALOGO DE PERFILES DE PUESTOS

Análisis: Basado en el Catálogo de Descripciones de Puestos.

Proceso: A partir de la valuación de cada puesto, se conformaron los perfiles correspondientes. Esto se llevó a cabo de la siguiente manera: dado que cada factor contemplado en el Manual de Valuación de Puestos, tiene tres calificaciones a la izquierda una central y tres a la derecha, se optó por un diseño gráfico basado en la curva normal, señalando la ubicación del puntaje obtenido por el puesto en cada factor durante el proceso de valuación. (Ver anexo # 12?), lo cual a lo largo de la graficación de todos los puestos generó el Catálogo de Perfiles de Puesto.

Producto: Catálogo de Perfiles de puesto. Este documento tiene importancia porque representa el conjunto real de puestos de la empresa; es decir, la estructura básica desde el punto de vista de Recursos Humanos, a partir de la cual se puede derivar información para esclarecer la estructura interna de la empresa desde la óptica de Recursos Humanos y servir de base para las estrategias de los departamentos de Sueldos y Compensaciones, Reclutamiento y Selección y posteriormente al de Capacitación.

El siguiente paso fue la elaboración del CATALOGO DE PERFILES PSICOLOGICOS

Análisis

Se define perfil psicológico, como la graficación del conjunto de habilidades, intereses y rasgos de personalidad que debe poseer una persona para desempeñar adecuadamente las necesidades de un puesto determinado. Este perfil conjuga las siguientes variables:

Inteligencia: " El conjunto funcional de tres dimensiones: operaciones, contenidos y productos. Los primeros están representados por la cognición, el pensamiento convergente, el pensamiento divergente y la evaluación. Los segundos son contenidos figurativos, simbólicos, semánticos, conductuales.

Los productos pueden ser: unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones o implicaciones". (Guilford, citado en Nunnally, Teoría Psicométrica, Trillas, Mexico, 1989.)

Habilidad Numérica: La capacidad para resolver problemas numéricos haciendo énfasis en la comprensión más que en la facilidad del cálculo. (Sears, Test de Aptitud Diferencial, 1963; citado por Thorndike, TEST Y TECNICAS DE MEDICION EN PSICOLOGIA Y EDUCACION, Trillas, México, 1983)

Habilidad Verbal: La resolución de problemas empleando para ello el lenguaje verbal o escrito. (Idem)

Velocidad y Exactitud: Rapidez para cotejar dos símbolos iguales dentro de un conjunto. (Idem)

Tolerancia a la frustración: " Toda frustración crea una agresión, las diferencias interindividuales se dan en la manera en la cual se maneja dicha agresión, ya sea modulándola, dejándola salir impulsivamente o reprimiéndola". (Rosenszweig, citado en Barnette, READINGS IN PSYCHOLOGICAL TEST AND MEASUREMENTS, Dorsey Press, Homewood, Ill., 1988).

Pertenencia a Grupos: Las conductas tendientes a inter-relacionarse con los demás miembros de un grupo, registradas a través de observaciones conductuales de los ejercicios vivenciales propuestos.

Liderazgo: Capacidad para planear, organizar y dirigir las actividades de un grupo hasta conseguir una meta propuesta previamente.

Extroversión: Capacidad para comunicar verbal o corporalmente pensamientos, sentimientos y actitudes de manera espontánea.

Introversión: Baja o nula tendencia a la extroversión.

Proceso

El monto requerido de cada una de estas variables para un determinado puesto, se obtuvo de la siguiente manera: dado que los puntajes de la valuación de puestos están distribuidos de acuerdo a las posiciones de las desviaciones estándar en una curva normal, se pueden lograr calificaciones en los continuos de las variables psicológicas, solo hay que determinar cuáles de los factores criterio de pesaje contribuyen a la composición de dicha variable.

Así, para determinar el monto de inteligencia, se optó por tomar en cuenta los factores: Escolaridad, Experiencia y Toma de Decisiones, basándose en la definición de cada factor según se reporta en el Manual (Anexo # 2).

Para Habilidad Verbal:	Relaciones Internas, Relaciones Externas y Supervisión de personal.
Para Habilidad Numérica:	Escolaridad y Exposición a Errores Operativos.
Rapidez:	Experiencia, Exposición a Errores Operativos.
Pertenencia a Grupo :	Relaciones Internas, Supervisión de personal.

Liderazgo: Toma de decisiones, Supervisión de personal, Responsabilidad por manejo de información confidencial.

Tolerancia a la Frustración: Medio ambiente, Supervisión de Personal, Relaciones Internas.

Extroversión-Introversión : Relaciones Externas, Escolaridad, Responsabilidad por Información Confidencial.

La técnica empleada en la obtención del monto de cada variable psicológica en cada uno de los puestos, se describe a continuación:

- a) Se localizan las posiciones de los factores de valuación en una curva normal.
- b) De acuerdo a la ley empírica, se determina que porcentaje de área bajo la curva le corresponde a cada posición.
- c) Se obtiene la mediana de los porcentajes derivados, y esta, ubicada nuevamente sobre el continuo, representara el monto de variable psicológica correspondiente.

Producto: Catálogo de perfiles psicológicos.

Aplicabilidad:

- Criterio de comparación contra el cual se presentan los reportes psicológicos de los candidatos y de esta forma se puede seleccionar objetivamente al mejor para cada puesto específico.

- Criterio de base para seleccionar los instrumentos psicológicos más adecuados en la medición de variables relevantes en cada puesto.

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Análisis

Con la información precedente se empezó a conformar el departamento de Reclutamiento y Selección; el cual tiene como responsabilidad proveer el personal mejor calificado para llenar los requerimientos de una empresa.

Proceso: Como inicio de este proceso se diseñó y propuso la implementación de la Forma de requisición de Personal (Ver anexo # 14) la cual deberá ser usada cada vez que cualquier departamento de la empresa necesite personal.

Asi mismo se diseñaron Formas de Control para recopilar información concerniente a las fuentes de reclutamiento, las cuales consistieron en un registro de frecuencias obtenido de la entrevista inicial, al preguntarle al solicitante de donde obtuvo información de la empresa. Esto tiene por objeto elegir las mejores y desechar las inoperantes, para tener información confiable y de esta forma abatir costos de operación.

Se diseñó e implementó la Solicitud de Empleo (ver anexo #16?) para auxiliar al entrevistador en su toma de decisiones. Se instituyó la primera entrevista como paso formal para detectar a los solicitantes que llenaran los requisitos básicos de acuerdo a las políticas vigentes de selección. Se elaboraron Formas de Control para reportar resultados de esta entrevista. En base al Catálogo de Perfiles de Psicológicos se seleccionaron los instrumentos psicológicos para conformar las Baterías de Selección, de acuerdo a las variables a medir en cada uno de los puestos.

El producto de la aplicación de éstos instrumentos psicológicos es el estudio psicológico que comprende la medición de los aspectos básicos de la personalidad: potencialidades, intereses y rasgos de personalidad.

Entre los instrumentos para este propósito se cuentan: Pruebas de inteligencia, pruebas proyectivas, dinámicas de grupos y ejercicios vivenciales.

A efecto de informar los resultados del estudio psicológico se diseñó la forma de Reporte Psicológico, el cual contiene un perfil de las variables antes mencionadas y un apartado para hacer observaciones.

Se implementó la segunda entrevista mediante la cual el jefe inmediato superior hace contacto personal con los candidatos mejor calificados y proporciona su opinión de cada uno de ellos, la cual se recopila en una forma impresa diseñada para este propósito. Si resulta favorable el candidato es enviado a exámen médico. El último eslabón en el proceso de selección es llevar a cabo la contratación del candidato de acuerdo a requisitos administrativos y legales vigentes.

Producto: Sistema completo de Reclutamiento y Selección.

SISTEMA DE SUELDOS Y COMPENSACIONES

Este es un instrumento por medio del cual la empresa puede asignar la remuneración económica y en prestaciones justa para cada trabajador, de acuerdo a las labores que este desempeña.

Análisis: Catálogo de Descripciones de Puestos, Encuesta Interna, Encuesta Externa.

Proceso

Fue necesario para tal efecto tomar en cuenta varios factores : externos e internos a la empresa.

Factores internos. Los más importantes son: Descripciones de Puesto, Pesaje de los Puestos y su alineación.

Factores externos. Investigación de las condiciones reales del mercado laboral; posición de otras empresas del mismo giro respecto a los sueldos que pagan a sus empleados en comparación con la empresa bajo estudio.

La técnica que se aplicó para la determinación del tabulador interno fué la siguiente: de acuerdo a la alineación que guardan los puestos en función de la progresión de su puntaje, se determinaron categorías funcionales en intervalos de 25 puntos cada una quedando así 18 categorías. Paralelamente se llevó a cabo una encuesta externa de sueldos para determinar los montos de salario pagados en otras empresas en puestos similares. Se conjuntó la información y a través de cálculos estadísticos se logró determinar un salario mínimo, medio y máximo para cada categoría, dando por resultado un sistema congruente de pagos. Así mismo se crearon formas de compensación adicionales como: Fondo de Ahorro y Vales.

Producto : Tabulador funcional de Sueldos y Sistema de Compensaciones para el total de empleados de la empresa.

SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Análisis

Dada la necesidad de conocer como se desarrolla cada trabajador en sus labores, ya sea para promoverlo tanto en salario como en jerarquía, o bien tener criterios claros para retroalimentarlo, se hace necesario un sistema válido y confiable. Para ello se construyó un instrumento.

Proceso

Este se inició con la elaboración de un banco de reactivos acorde a tópicos de importancia en el trabajo, los cuales fueron divididos en: Generales y Específicos.

Entre los generales se contaron : Puntualidad, Asistencia, Disponibilidad para el trabajo, Atención al cliente, Presentación, Calidad de Trabajo. Los específicos fueron : Cortesía en Servicio, Promoción, Oportunidad en el Servicio, Rapidez, Responsabilidad, Previsión, Relaciones con Compañeros, Relación con Superiores, Orden, Limpieza en el Trabajo y Cantidad de Trabajo.

El conjunto inicial de 52 reactivos se aplicó a una muestra de la población (30 sujetos seleccionados al azar a través de la nómina), con el fin de determinar su validez y pesaje.

El modelo empleado es una modalidad del sistema de escalamiento de Likert denominada " Rangos Sumarizados".

Cada reactivo tiene 5 categorías de respuesta que van en un continuo de incremento de favorabilidad.

El primer paso fue determinar el peso para cada categoría de respuesta. Se tomaron los datos obtenidos de la aplicación piloto y se creó un banco de datos en el sistema DBASE III, posteriormente se trabajó en el paquete estadístico SPSS Plus. De ahí se obtuvieron los siguientes estadísticos : Moda, Mediana, Varianza, Rango.

La primera medida nos indicó la tendencia grupal para calificar cada categoría. La segunda el punto medio de la distribución de calificaciones para cada categoría. La tercera proporcionó la variabilidad de calificaciones, y la última la amplitud de calificaciones dada a cada categoría. Se determinó el peso de la categoría por medio de la respuesta modal; cuando había bimodalidad aparente se probó su existencia a través de la aplicación de la prueba Ji cuadrada $X^2 = (o - e) / e$. En la mayoría de los casos resultó una diferencia significativa con lo cual se elimina la sospecha de bimodalidad y se aceptó el peso de la categoría. En aquellos casos en que no hubo diferencia significativa, se aceptó la bimodalidad rechazándose así la categoría y en su lugar se propuso otra nominación y se volvió a pilotear hasta que no se presentara bimodalidad en los juicios.

Para determinar la validez interna de cada reactivo se empleó la Varianza cuya fórmula es $S = X - \dots$. Se desecharon aquellas categorías que tuvieran una varianza igual o mayor a 1.7 (Criterio aportado por Edwards) (27). Se calculó la confiabilidad por medio de la respuesta modal a través de un coeficiente de contingencia o acuerdo; para cada reactivo se aceptó la calificación de las categorías como confiable si la respuesta modal excedía el 80% de los enjuiciamientos. Por lo tanto el coeficiente de confiabilidad siempre fue mayor a 80%. Al quedar depurados los pesos para cada categoría, así como su validez interna y confiabilidad; se diseñó la forma de aplicación masiva, incluyendo para

ello las instrucciones pertinentes para los evaluadores (que en este caso son los jefes inmediatos), los espacios para los datos del evaluado y las estrategias de recuperación de esta información para hacerla llegar al departamento de Recursos Humanos.

Producto: Sistema De Evaluación de Desempeño funcional para la empresa.

CAPACITACION

El área de capacitación tiene por objeto principal mantener vigente el flujo de oportunidades de ascenso para los trabajadores, proporcionándoles la forma de adquirir conocimientos y habilidades necesarias para aspirar a puestos de mayor jerarquía.

Análisis: Catálogo de Perfiles de Puesto, Alineación de Puestos.

Proceso: Para lograr este propósito el paso inicial es formar una Comisión Mixta de Capacitación; la cual en este caso quedó integrada por 12 miembros, de los cuales 6 fueron representantes de la empresa y 6 por parte de los empleados. La comisión sesionó solamente 3 veces, debido a que algunos miembros por parte de la empresa no asistieron y en otras ocasiones no hubo cuorum. Sin embargo, en este corto tiempo de ejercicio se logró levantar una encuesta (diseñada por los autores) en la que se pidió a todo el personal indicara sus necesidades de capacitación, enunciando en cada caso el puesto que ocupaban, el curso o actividades que deseaban y los objetivos a lograr. Se obtuvieron buenas respuestas por parte de los empleados y en base a ellas se elaboró cuadro-resumen con todas las sugerencias. Desafortunadamente, el siguiente paso, jerarquización de estas necesidades no se llevó a cabo debido a que se suspendieron las sesiones. Por parte de la Gerencia General se nos pidió dejar esta parte del proyecto y en su lugar proponer un curso para supervisores, el cual tampoco progresó debido a que se suspendió el proyecto en general en este punto.

Producto : Creación de Comisión Mixta y detección de necesidades.

-Inconcluso de acuerdo a lo programado.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

C O N T E N I D O S :

I N T R O D U C I O N .

Apartado I:

INFORMACION BASICA DE LA EMPRESA.

- A) Qué es el Departamento de Recursos Humanos?
- B) Areas que abarca la Administración de Personal.
- C) Ubicación del Departamento de Recursos Humanos.
- D) Funciones del encargado de Recursos Humanos.

Apartado II:

ESTRATEGIAS DE ACCION.

- A) Análisis de Carta Constitutiva.
- B) Organigrama:
 - 1.- Qué es y para qué sirve ?
 - 2.- Análisis.
- C) Conformación del Catálogo de Puestos.
 - 1.- Justificación.
 - 2.- resultados que ofrece.
 - 3.- Como apoyo a...
- D) Pre-requisitos para la Descripción de Puestos.
 - 1.- Recopilación de datos.
 - 2.- Contenidos de la Descripción.
 - 3.- Revisión de la Información.
 - 4.- Firmas de Aprobación.
- E) Comisión de Valuación.
 - 1.- Procedimientos
- F) El manual de Valuación de Puestos.
- G) Formas de Calificación.
 - 1.- Procedimientos.
- H) Alineación de Puestos.

Conclusiones al Apartado II.

Apartado III:

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- A) Justificación.
- B) Resultados que ofrece.
- C) Catálogo de Perfiles Psicológicos.
 - 1.- Justificación.
 - 2.- Tratamiento Estadístico.
- D) Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección.
 - 1.- Descripción.
 - 2.- Pre-requisitos.
 - 3.- Proceso de selección.

Apartado IV.

SISTEMA DE SUELDOS Y COMPENSACIONES.

- A) Bases para la construcción del Tabulador de sueldos y Compensaciones.
- B) Tabulador y Políticas para Sueldos y Compensaciones.

Apartado V:

CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

- A) ¿ Qué son cada uno de ellos ?
- B) ¿ Por qué es necesaria la Capacitación ?

Apartado VI.

EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- A) Base Teórica.
- B) Introducción.
- C) Forma de Calificar.

I N T R O D U C I O N

El presente trabajo tiene por objeto operar algunas estrategias guiadas a resolver los problemas mas urgentes con que se han venido presentando con respecto al personal.

Entre ellos, los de mayor relevancia son:

- * Rotación de Personal.
- * Horas Retrabajo.
- * Baja Motivación.
- * Ausentismo.

Se ha propuesto como estrategia de trabajo la reestructuración y operación del Departamento de Recursos Humanos con el fin de optimizar su labor, cubriendo así todas las áreas de su responsabilidad.

A fin de lograr lo anterior, se ha realizado en principio, un análisis de la Carta Constitutiva para conocer objetivos y alcances planteados originalmente por los fundadores de la empresa.

En seguida se conforma el organigrama, el cual describe gráficamente el número de puestos existentes, así como la ubicación y la relación jerárquica entre ellos.

A partir de esto, se elabora el catálogo de puestos, el cual es un compendio de todos los puestos existentes en la empresa, en el cual se delinear las actividades que cada uno de ellos lleva a cabo. elaborando para cada uno su descripción sometiéndolos a valuación y elaborando de ahí los catálogos de puestos y psicológicos con los cuales se parte a:

- 1) El Sistema de Reclutamiento y Selección.
 - 2) Estudio Psicológico del Personal.
 - 3) La reestructuración del Tabulador de Sueldos y Compensaciones.
 - 4) Capacitación.
 - 5) Sistema de Evaluación de Desempeño.
-
- 1) El Sistema de Reclutamiento y Selección.
 - 2) Estudio Psicológico del Personal.
 - 3) La reestructuración del Tabulador de Sueldos y Compensaciones.
 - 4) Capacitación.
 - 5) Sistema de Evaluación de Desempeño.

A P A R T A D O I

I N F O R M A C I O N B A S I C A D E L A E M P R E S A

A) ¿ QUE ES EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ?

La finalidad de un departamento de Recursos Humanos es administrar al elemento humano dentro de la empresa, desde el momento de su contacto inicial con esta, hasta su separación de ella.

Así, aunque en cualidad difiere de las demás áreas de la Empresa, tiene relación estrecha con ellas y los resultados globales de la misma.

Este departamento, básicamente "se ocupa de la planeación, organización y toma de decisiones que implica el coordinar los Recursos Humanos, a fin de crear eficazmente algún servicio".

b) AREAS QUE ABARCA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

- * Planeación de Recursos Humanos.
- * Selección de Personal.
- * Administrativo de Personal.
- * Compensación: Sueldos y Salarios.
- * Laboral
- * Capacitación y Desarrollo.

Para cumplir con su cometido, este departamento requiere una estructura interna bien definida, que cronológicamente, de acuerdo a la relación con el trabajador es de la siguiente manera:

1) PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS: Lo cual implica determinar necesidades y medios para satisfacerlas y llevar a cabo los planes de la empresa. Este proceso conlleva especificar el número de personas que se necesitan, así como las capacidades que cada una de ellas requieren; colocar óptimamente al personal en su puesto, haciendo el tipo de trabajo correcto en el lugar y tiempo adecuado; así como la proyección y pronóstico de las del personal a futuro tomándose en cuenta tanto los factores ambientales externos como internos de la empresa.

2) DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

El reclutamiento se efectúa a fin de obtener fuerza de trabajo necesaria para las finalidades funcionales de la empresa.

Su meta es tener un conjunto de personas disponibles y con el deseo de trabajar en la empresa.

Ese reclutamiento se puede hacer de manera interna, utilizando los recursos humanos que ya posee la misma empresa; o externa a través de personas fuera de ella a las que se pueda llegar por medio de agencias, publicidad, escuelas, o contacto con otros departamentos de Recursos Humanos.

La selección implica la decisión de contratar cierto número de trabajadores según se requieran, entre un grupo de empleados potenciales que cubran las cualidades necesarias para el trabajo o los requisitos de la organización.

3) ADMINISTRATIVO DE PERSONAL : Es la parte de Recursos Humanos que maneja todo lo referente a nómina, seguro social, impuesto, deducciones, altas y bajas de empleados, caja de ahorros, sistema de vales y préstamos, entre otros.

4) SUELDOS Y COMPENSACIONES: Tiene el fin de pagar adecuadamente al personal, abarcando tanto el pago monetario directo, así como recompensas directas no monetarias, como pudieran ser las primas vacacionales, vacaciones extras a las de ley, mayor tiempo de descanso, mayor pensión, obsequios, vales de despensa, bonos, contribuciones para planes de ahorro.

5) LABORAL: Este departamento implica confrontar, mediar, negociar y resolver los problemas de relación laboral obrero - patronales.

Por otra parte asume las responsabilidades legales en representación de la empresa, en cuanto al personal se refiere, ante el medio ambiente comercial.

6) CAPACITACION: Es un departamento dentro de Recursos Humanos que tiene la responsabilidad de mantener las condiciones y las oportunidades de adquisición de conocimientos habilidades y destrezas para todo el personal de la empresa, de tal manera que siempre hay un flujo de oportunidades de ascenso ya sea de tipo horizontal o vertical.

A P A R T A D O II.

ESTRATEGIAS DE ACCION

A) ANALISIS DE CARTA CONSTITUTIVA.

Este proceso se lleva a cabo con el propósito de conocer la meta original que ha tenido la empresa para establecerse legalmente como tal y saber hasta dónde y en que forma se ha desarrollado así como sus políticas a seguir.

Los datos obtenidos de dicha acta, en este proyecto, nos indica que el objetivo inicial de esta sociedad está propuesto para proyectarse en seis factores distintos como: hoteles, restaurantes, bares, y cabarets, de los cuáles en Guadalajara actualmente funcionan dos: Restaurant y Bar, de la gama inicialmente propuesta.

B) ORGANIGRAMA.

1.- ¿ QUE ES Y PARA QUE SIRVE ?

Los organigramas son gráficos en los que se representa por medio de cuadros, la distribución jerárquica de los puestos, indicándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

La utilidad que los organigramas tienen dentro de la organización es la siguiente:

- 1.1).- Enuncian las diferentes funciones dentro de la empresa.
- 1.2).- Los niveles jerárquicos.
- 1.3).- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 1.4).- Los canales formales de la comunicación.
- 1.5).- Diferencian la cualidad de "línea o staff" de cada departamento.
- 1.6).- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

2.- ANALISIS DEL ORGANIGRAMA.

Con ello se pretende ubicar los puestos y su personal, dando esto la pauta para conocer la estructura empresarial vigente y compararla con la Carta Constitutiva.

Del análisis realizado se concluye que el organigrama formal denota una modalidad de relaciones verticales, lo cual implica que se presente una empresa de orden de mando supervisor -supervisado con jerarquías claramente marcadas.

CONFORMACION DEL CATALOGO DE PUESTOS.

J U S T I F I C A C I O N

Inicialmente se realiza una revisión de las descripciones de puestos que pueden existir, verificando que estén completas y apegadas al modelo para pesaje; realizar las descripciones faltantes, obteniendo de esta manera una información detallada de lo que cada empleado realiza en su trabajo.

RESULTADOS QUE OFRECE.- La realización de este catálogo apoya a Recursos Humanos como instrumento para el estudio del trabajo y para obtener entre otros beneficios:

- * Una distribución óptima de las actividades.
- * Una definición explícita las de funciones.
- * Es base para la aplicación del tabulador de sueldos y compensaciones.
- * Provee la base para las estrategias de Selección del personal.
- * Apoyo a la planeación de Desarrollo del personal.
- * Como punto de referencia para la orientación y adiestramiento para el trabajador que debe recibirla al ser contratado.
- * Como pre-requisito para la Valuación de Puestos, y para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del Personal.

Sirve como apoyo a:

LA EMPRESA

- 1) Señalando lagunas del trabajo y encadenamiento de puestos y funciones.
- 2) Para establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- 3) Base para sistemas de ascensos.
- 4) Fijar responsabilidades en la ejecución de labores.
- 5) Permite a los altos directivos discutir problemas de trabajo sobre bases firmes.
- 6) Facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

A LOS SUPERVISORES

- 1) Permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- 2) Base para explicar al empleado su labor.
- 3) Con ella se puede exigir sobre la labor y la forma de realizarla.
- 4) Permite encontrar al trabajador más apto para alguna labor específica y opinar sobre ascensos o cambios de método de trabajo en un puesto.
- 5) Evitar interferencias en el mando y realización de labores.
- 6) Para que los nuevos supervisores tengan una base, ya que conociendo los puestos a su cargo pueden asignar el trabajo correspondiente.

AL TRABAJADOR:

- 1) Tener claridad de su responsabilidad.
- 2) A evaluar su propio desempeño.
- 3) Evitar invadir otros puestos.
- 4) Señala sus aciertos y fallas, así como méritos y colaboración.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- 1) Como base a las técnicas que debe aplicar.
- 2) Saber requisitos en la selección de personal.
- 3) Colocar al trabajador en el puesto adecuado.
- 4) Determinar materia de adiestramiento y proporcionarlo.
- 5) Como requisito para el sistema de valuación de puestos.
- 6) Calificar adecuadamente méritos de los trabajadores.
- 7) Como fundamento del Sistema de Sueldos y Compensaciones.
- 8) Facilita el establecimiento del sistema de quejas.

PRE-REQUISITOS PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS

RECOFILACION DE DATOS

Estos se obtienen a través de informes que proporciona el trabajador mediante entrevistas, ayudando a saber sobre sus labores y las formas que utiliza para realizarlas, ya que él es la persona más indicada para describir el trabajo.

Con este propósito, es necesario pedirle que explique ampliamente, siguiendo un orden de unumeración de actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales, semestrales, anuales y esporádicas. Para este fin se emplea una forma en donde se recolectan los datos en bruto (Anexo #4) y una forma de vaciado de datos (Anexo #5) en donde se clasifica la información bajo el formato de "qué, cómo, para qué" realiza cada tarea.

CONTENIDOS DE LA DESCRIPCION

A) Encabezado:

- 1) Título del puesto.
- 2) Ubicación: Departamento o sección donde trabaja.
- 3) Jerarquía y Contactos:
 - * ¿ A quién reporta ?
 - * Trabajadores inmediatos a sus ordenes.
 - * Contactos permanentes dentro y fuera de la empresa.
- 4) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- 5) Fecha de análisis.

B) Descripción Genérica: Resumen o finalidades generales.

C) Descripción Específica: Exposición detallada de las operaciones expuestas en párrafos separados y numerados.

D) Nombre y firma del trabajador, supervisor inmediato y analista.

FIRMAS DE APROBACION

Una vez revisada la descripción se pasa al formato, es necesario que el empleado firme por acuerdo, así como el supervisor, incluyendo además la firma de la persona a quien estuvo a cargo la recolección de datos y el Coordinador de Recursos Humanos.

COMISION DE VALUACION.

Esta comisión la integran los jefes de cada área, así como los asesores, nombrándose a los primeros, " Miembros Titulares". E l titular debe nombrar un representante que puede asistir como suplente en caso de imposibilidad de asistencia, quien al igual que él, tiene voz y voto dentro de la Comisión.

El grupo se reúne periódicamente (señalando fecha y lugar previamente) para valorar cada uno de los diferentes puestos.

PROCEDIMIENTOS

- 1) Al iniciar cada junta, se entregan a los participantes las descripciones de puestos (Anexo #6).
- 2) Iniciando cada sesión, se reparten manuales de valuación. (Anexo #7).
- 3) Leer por turno cada descripción y proceder al pesaje de factores llegando a un consenso por parte del comité.
- 4) Se levanta acta de cada sesión, firmando al principio de las sesiones por acuerdo, el acta levantada la sesión anterior.
- 5) Entregar copia de actas a cada miembro.

NOTA: Para mayor información sobre este punto, puede consultar el (Anexo #8).

EL MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS.

Este manual contiene los factores básicos de un puesto que se pueden someter a valuación, entre ellos:

- 1) Escolaridad.
- 2) Medio Ambiente.
- 3) Experiencia.
- 4) Esfuerzo Físico.
- 5) Toma de Decisiones.
- 6) Relaciones Internas.
- 7) Relaciones Externas.
- 8) Exposición a Errores Operativos.
- 9) Responsabilidad por manejo de Información Confidencial.
- 10) Supervisión de Personal.
- 11) Riesgos Personales.
- 12) Responsabilidad por Manejo de Fondos.

Cada factor presenta una explicación general sobre los puntos que han de considerarse para valorar (Ver anexo #7).

En seguida, se muestra un enlistado con los grados de cada factor, formando un continuo de calificaciones; en cada grado se explica específicamente, bajo las condiciones en que es aplicable así como el puntaje y su porcentaje correspondiente (Anexo #7).

FORMAS DE CALIFICACION.

Procedimiento:

- 1).- Cada miembro, al inicio de cada sesión debe tener:
 - a. Descripción de cada puesto a valuar.
 - b. Hojas de Pesaje. (Anexo #9)
 - c. Manual de Valuación.
 - d. Copia de Acta anterior.
- 2).- Se leerá la descripción hasta esclarecer completamente cada una de las actividades.
- 3).- A continuación lease el primer factor, haciendo las aclaraciones pertinentes hasta que todos los miembros de la comisión comprendan bien lo que implica el factor.
- 4).- Elija el grado que considere mas apropiado para cada factor y anotelo en su hoja de pesaje.
- 5).- Cada miembro deberá hacer saber su resultado en voz alta.
- 6).- Es importante que haya consenso en el resultado, de no ser así, se debe revisar nuevamente el factor con sus diversos grados hasta lograr acuerdo mayoritario, repitiéndose este proceso en cada factor hasta obtener todos los grados.
- 6).- Se suma el puntaje que se da a cada factor y se saca el resultado total, siendo este el pesaje del puesto.
- 7).- Posteriormente, con el total de pesajes de los puestos, se elabora una alineación, la cual es la base para el tabulador de Sueldos y Compensaciones.
- 8).- El encargado de levantar el acta, deberá anotar todos los acuerdos que se tomen durante la sesión.

ALINEACION DE PUESTOS.

Esta representa la progresión jerárquica de los puestos basada en la suma de puntos que obtuvo cada uno de ellos.

Esta alineación es de suma importancia ya que representa:

- 1).- La ubicación de los puestos de acuerdo a su importancia, complejidad o responsabilidad.
- 2).- El requisito para la selección del personal, al saber que es lo que pide realizar dentro del puesto
- 3).- Base para la formación del Tabulador de Sueldos y Compensaciones.

APARTADO III

CONSTITUCION DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Como se ha mencionado anteriormente, este departamento tiene la responsabilidad de proveer al personal idóneo, dadas las características del mercado para suplir las necesidades de la empresa.

RESULTADOS QUE OFRECE.- El empleo de técnicas científicas, proporciona la oportunidad de contratar a la persona que posea las mejores cualidades para realizar un trabajo. Con ello se logra establecer el binomio hombre-puesto favoreciendo el desarrollo personal y de la empresa.

Se evita así que existan personas mal ubicadas en sus puestos, lo cual es causa a menudo, de un elevado índice de rotación, ausentismo, tiempo de re-trabajo y falta de motivación en el empleado.

P R E - R E Q U I S I T O S .

CATALOGO DE PERFILES PSICOLOGICOS. Justificación

Como paso inicial para el Departamento de Reclutamiento y Selección, la empresa debe contar con un Catálogo de Perfiles de Puesto (Anexo # 12) y el Catálogo de Perfiles Psicológicos (Anexo # 13). En el primero se encontrarán los factores evaluados para cada puesto, así como su pesaje correspondiente.

En el último se agrupan los factores Psicológicos básicos para desempeñar adecuadamente el trabajo, los cuales son derivados del perfil de cada puesto.

TRATAMIENTO ESTADISTICO PARA LA PONDERACION DE LOS FACTORES PSICOLOGICOS DE CADA PUESTO.

Para obtener los perfiles psicológicos, es necesario conocer los puntajes de los factores del perfil del puesto que se conjuntan para obtener el valor de un rasgo psicológico.

A continuación se presenta el proceso para la elaboración del Catálogo de Perfiles Psicológicos y se muestra una lista de los factores del puesto que combinados proporcionan los rasgos psicológicos:

Factores del Pesaje de puesto	Rasgo Psicológico
Experiencia	
Escolaridad	
Toma de decisiones	Coefficiente Intelectual
Relaciones Internas	
Relaciones Externas	Habilidad Verbal.

Supervisión de Personal
Exposición a Errores Operativos
Escolaridad

Habilidad Numérica.

Exposición a Errores Operativos
Supervisión de Personal

Rapidez.

FACTORES DEL PUESTOS

RASGOS PSICOLOGICOS

Relaciones internas
Supervisión de Personal

Pertenencia a grupo.

Toma de decisiones
Supervisión de Personal
Responsabilidad por Manejo de
Información Confidencial

Liderazgo.

Medio Ambiente
Supervisión de Personal
Relaciones Internas
Relaciones Externas
Escolaridad Extroversión
Responsabilidad por Información
Confidencial

Tolerancia a
la frustracion.

Introversión /
Extroversion

Por ejemplo, para conocer el valor de la variable psicológica "HABILIDAD VERBAL" del puesto de Mandil, en primer lugar se determinan cuáles factores conforman el puesto y cual es el puntaje de cada uno, como se muestra a continuación:

Relaciones Internas	Grado E	Valor Estandar 2
Relaciones Externas	Grado E	Valor Estandar 2
Superv. de Personal	Grado D	Valor Estandar 1

Así, el rango para Habilidad Verbal en el puesto de Mandil es de 1 a 2; a continuación se busca en la Tabla A el valor correspondiente de la mediana de ese rango = Desviación Estandar 1 a Desviación Estandar 2 = al punto M que da como resultado 90.93.

De esta forma se localiza el punto M en el perfil Psicológico del puesto, quedando comprendido en un término medio superior.

TABLA A
(E,H,J)

!	A	!	B	F	!	C	G	D	!	I	K	L	!	M	N	!	ñ	!
-3	*	-2	*	*	-1	*	*	*	X	*	*	*	1	*	*	2	*	3
DEF		MITM			ITM -				TM +				STM			MSTM		EXC

- 3 a - 2 = 1.35 = a
- 3 a - 1 = 8.15 = b
- 3 a 1 = 42.28 = c
- 3 a 2 = 49.08 = d
- 3 a 3 = 50.00 = e
- 2 a - 1 = 9.07 = f
- 2 a 1 = 43.20 = g
- 2 a 2 = 50.00 = h
- 2 a 3 = 51.35 = i
- 1 a 1 = 50.00 = j
- 1 a 2 = 56.80 = k
- 1 a 3 = 58.15 = l
- 1 a 2 = 90.23 = m
- 1 a 3 = 92.28 = n
2 a 3 = 99.08 = n

A continuación se enlistan los factores Psicológicos que resultaron, en forma general, aplicables a los puestos de esta empresa:

- * Coeficiente Intelectual.
- * Habilidad Verbal.
- * Habilidad Numérica.
- * Rapidez.
- * Pertenencia al grupo.
- * Liderazgo.
- * Tolerancia a la Frustración.
- * Extroversión.
- * Introversión.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO
Y
SELECCION

Descripción

Las funciones de este departamento se dividen en dos actividades principales:

- a) Reclutar al personal, es decir, hacer llegar a los posibles candidatos a contratación a la empresa.
- b) Aplicar todas las técnicas necesarias para detectar a los mejores y colocarlos en los puestos acordes a sus características.

P R E - R E Q U I S I T O S

- a) Para iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección, es necesario que exista en el Departamento de Recursos Humanos una "Requisición de Personal" (Anexo #14), llenada y firmada por el Jefe Inmediato superior del puesto que queda vacante, el Jefe de área y el Coordinador de Recursos Humanos.
- b) Esta forma debe ser entregada con 15 días de anticipación al momento de hacer efectiva la vacante; dicha forma será firmada y sellada de recibido por parte de Recursos Humanos.
- c) El encargado de Reclutamiento deberá revisar diariamente el número de requisiciones existentes y en base a esto programar su estrategia de acción, apegándose al Manual de Políticas de Puestos (Anexo #15), específico para este propósito, ahí encontrará información de: edades mínimas y máximas permitidas para los candidatos, sexo, escolaridad, estado civil, experiencia y características especiales.
- d) Definirá para cada caso las fuentes de reclutamiento más eficientes a las cuáles concurrir.
- e) Visitará esas fuentes para contactar personal y hacerlo llegar al Departamento de Reclutamiento y Selección.

PROCESO DE SELECCION.

a) El proceso de selección comienza con una entrevista inicial en la cual se obtendrán datos generales por parte del solicitante y se decidirá en ese momento si cumple con los requisitos mínimos para someterlo al proceso.

En caso afirmativo, se le entregará una solicitud (Anexo #16), la cual deberá llenar y entregar a la persona que lo entrevistó. En caso de que no cuente con las características básicas necesarias, se le entregará una pre-solicitud (Anexo #17) la cual llenará y entregará al entrevistador, quien a su vez le informará de manera clara pero respetuosa que no puede seguir su proceso de selección pero que es importante para la empresa tener sus datos para una futura oportunidad.

b) A los solicitantes se les citará a estudio psicológico, en donde se les aplicará una batería de pruebas según el puesto al que aspiran y de acuerdo a las características que ese requiera.

Esas pruebas serán evaluadas por un psicólogo calificado, quien elaborará un reporte con las principales características y potenciales de cada solicitante, indicando en éste, si es apto o no para el puesto. (Anexo)

c) Si a partir del estudio psicológico se encuentra que el candidato cubre las características específicas del puesto, se citará a entrevista con el jefe inmediato superior para entrevista profunda respecto al puesto.

d) Si el candidato es apto, se procederá ANTES DE CONTRATARLO a verificar un examen médico completo con un facultativo autorizado para ello, el cual proporcionará un reporte médico a la empresa.

e) Finalmente, se llevará a cabo la entrevista de contratación en la cual se hará la propuesta oficial de trabajo, esclareciendo sueldo mensual, sueldo anual, prestaciones, deducciones, impuestos: Federal, Estatal, IMSS, RFC, etc.

A P A R T A D O IV.

S I S T E M A D E S U E L D O S Y C O M P E N S A C I O N E S.

Se ha visto la importancia que tiene el hecho de que la empresa pague ADECUADAMENTE a su personal, lo cual implica que los salarios y prestaciones sean correlativos a las actividades realizadas, ya que de no ser así puede caer en las siguientes situaciones:

- a) Que no acudan empleados potenciales a esta fuente de trabajo.
- b) Que se presenten conflictos continuos con las autoridades reguladoras de esta cuestión.
- c) Que se presenten presiones por parte del sindicato.
- d) Que al no cubrir esta necesidad el empleado recurra a conductas ilícitas o bien muestre continua insatisfacción.

Por otra parte, la empresa no debe excederse en su sistema de remuneración, ya que esto repercutirá en altos costos y gastos excesivos; que crearán problemas de control financiero. Es decir, la empresa debe buscar la manera de situarse en el mercado competitivo.

Para ello debe aplicar ciertas técnicas que garanticen que la empresa está en el punto correcto con respecto a sus sueldos y compensaciones.

PLANTILLA DE PERSONAL.

El Departamento de Recursos Humanos será responsable del apego a la plantilla de personal autorizada en la empresa, para lo cual deberá manejar adecuadamente los siguientes apartados:

A) ORGANIGRAMA

Contemplar la estructura organizacional autorizada de toda la empresa y el número de plazas autorizadas ubicadas cada una de ellas de acuerdo con su nivel ó categoría en tabulador de sueldos.

B) PLANTILLA DE PUESTOS.

Contemplar a manera de lista, las plazas autorizadas por áreas de toda la empresa.

C) PLAZAS VACANTES.

Contemplar a manera de lista, las plazas vacantes definitivas (renuncia, jubilación, rescisión de contrato, plaza de nueva creación, fallecimiento, etc.) y las plazas que se cubrirán a través de contratación después de realizar movimientos internos.

D) PERSONAL SOBRANTE.

Contemplar a manera de lista, al personal sobrante, ya sea por plazas canceladas o por su situación laboral.

E) PERSONAL EVENTUAL.

Contemplar a manera de lista, al personal que se contrate en forma eventual, para cubrir una plaza que se encuentra vacante en forma temporal (por incapacidad médica o vacaciones del ocupante de un puesto, por sobrecargas de trabajo o implantación de un sistema).

F) PERSONAL INFRATABULADO.

Contemplar a manera de lista al personal que se encuentra abajo del tabulador de sueldos autorizado para el puesto que desempeña.

G) PERSONAL SOBRETABULADO.

Contemplar a manera de lista al personal que se encuentra arriba del tabulador de sueldos autorizado para el puesto que desempeña.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Con objeto de lograr una estructura de remuneraciones adecuada y mantener la equidad interna de todas las plazas y puestos que conforman la organización de la empresa, se asumirá el Sistema de Análisis y Valuación de Puestos por puntos.

El Sistema de Análisis y Valuación de Puestos por puntos, pretende determinar objetivamente el valor de cada uno de los puestos, analizando cada uno de los factores y grados que se contemplan en el Manual de Valuación, creado para este efecto.

El Manual de Valuación de Puestos contempla doce factores, los cuáles tienen diferente ponderación y cada uno de estos factores muestran una graduación interna en base a la medida que se da el factor en cada puesto que se valúa.

Con objeto de alinear cada uno de los puestos valuados a través del sistema adoptado y agrupar todos los puestos de la organización, se aplicará una alineación de puestos formado por diez y ocho niveles o categorías en función a la puntuación final que resultó de la valuación que se realizó de cada uno de ellos, de tal manera que podrá observarse la importancia que guarda cada puesto dentro de la organización, sin menoscabo de ninguno.

Será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos que todos los puestos de la organización cuenten con su agenda de funciones y valuación actualizada, de acuerdo con el sistema autorizado.

TABULADOR DE SUELDOS.

Con objeto de otorgar una remuneración (Sueldo) equitativa a todo el personal que integra la organización en función a la importancia del puesto que desempeñan y logrando que los sueldos que paga la organización sean competitivos con relación al mercado de sueldos, la empresa adoptará un tabulador de sueldos único el cual se formará por igual número de niveles (18) a los existentes en la alineación de puestos de la organización.

Cada nivel de sueldo contendrá tres sueldos diferentes (mínimo - medio - máximo) en los cuales deberán estar ubicados todos los empleados de estos niveles, en función a las siguientes características:

Mínimo.- Se ubicará en este sueldo al personal de reciente ingreso a la empresa (contratación) y al personal ya existente que cubre solamente los requisitos mínimos indispensables para el desempeño de un puesto.

Medio.- Solo podrá aplicarse el medio del tabulador si existe autorización por parte del responsable de Recursos Humanos de la empresa.

Se reubicará en este sueldo al personal que cubre satisfactoriamente los requisitos del puesto que desempeña siempre y cuando la empresa cuente con la partida presupuestal autorizada para este efecto, de lo contrario se mantendrá al personal en el mínimo del tabulador, en tanto se autoriza este egreso.

Como caso excepcional se podrá contratar personal de nuevo

ingreso a la empresa con este sueldo, si no es posible su contratación con el mínimo del tabulador, y siempre y cuando se cuente con la autorización del responsable de Recursos Humanos de la empresa.

Máximo.-Solo podrá aplicarse el máximo del tabulador, si existe autorización por parte del Gerente General de la empresa. Se ubicará en este sueldo al personal que cubre excelentemente los requisitos del puesto que desempeña, siempre y cuando la empresa cuente con la partida presupuestal autorizada para este efecto, de lo contrario se mantendrá al personal en el mínimo o medio del tabulador, en tanto se autoriza este egreso.

En el tabulador de sueldos deberá aplicarse a menor nivel, a puestos con menor responsabilidad y a mayor nivel, puestos con mayor responsabilidad.

Para elaborar el tabulador de sueldos se fijarán progresiones (porcentaje de diferencia entre medio de un nivel a otro) y amplitudes (porcentaje) de diferencia entre mínimo y máximo de cada nivel, las cuales deberán ser progresivas y congruentes, ya que deberá existir a mayor nivel, mayor progresión y amplitud y a menor nivel, menor progresión y amplitud.

PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS Y REUBICACIONES DE PERSONAL.

PROMOCION.

En caso de que exista una plaza vacante o se autorice una plaza de nueva creación, ésta deberá ser cubierta con un candidato interno a la empresa siempre y cuando cubra los requisitos y perfil de la plaza vacante o nueva, de no ser así y como última instancia se podrá contratar personal externo.

Las promociones deberán ser autorizadas por el responsable de Recursos Humanos de la empresa, contando con la aceptación del responsable del área donde surja la vacante.

Se otorgará una promoción a la persona que vaya a ocupar una plaza vacante o de nueva creación y que ésta este ubicada en tabulador de sueldos cuando menos en un nivel superior a la plaza que actualmente desempeña.

TRANSFERENCIA.

La transferencia es el cambio del trabajador a otra área de responsabilidad (otro puesto), conservando su categoría y sueldo actual y existiendo consentimiento por escrito del trabajador.

Para que se pueda dar una transferencia de un trabajador a otro puesto, deberá ser autorizada por el responsable de Recursos Humanos de la empresa, cuidando que la persona transferida llene con los requisitos y perfil del puesto que va a cubrir y contando con la aceptación de las áreas involucradas.

REUBICACION.

Se hará una reubicación de personal, cuando a una persona se le cancele su plaza por ya no ser necesario o cuando por necesidad de la empresa sea para el buen funcionamiento de la misma. Las reubicaciones serán facultad de área de Recursos Humanos de la empresa, considerando la opinión de los responsables de las áreas afectadas.

Cuando sea necesario reubicar personal, es indispensable que se cuide que la persona reubicada en otro puesto, conserve su nivel y sueldo actual en el puesto que se ubicará y así mismo, que cuente con los requisitos y perfil del puesto que cubrirá, además de que deberá existir por escrito la conformidad del empleado que se reubica.

En caso de que sea necesario capacitar al empleado en el nuevo puesto, será responsabilidad de la empresa que se otorgue dicha capacitación.

PRESTACIONES.

El área de Recursos Humanos será responsable de que se otorguen las prestaciones de conformidad con lo que establece la Ley Federal de Trabajo y que éstas se apliquen en forma oportuna.

Además de lo que establece la Ley antes citada, con objeto de lograr una mayor permanencia de los empleados de la Empresa, se otorgarán las siguientes prestaciones:

ALIMENTOS.
A todo el personal, se le otorgará por cuenta de la Empresa, a un precio económico el cual será fijado por la misma Empresa de acuerdo con sus posibilidades, un alimento diario dentro del horario que la propia Empresa establezca.

VALES DE DESPENSA.

La Empresa otorgará a todo su personal la facilidad de adquirir vales de despensa para la compra de artículos de primera necesidad, a través de los establecimientos de Gigante y/o Aurrera hasta por un 25 % del sueldo Mensual Nominal de cada empleado. Al mismo tiempo la empresa descontará a los empleados que deseen adquirir en forma voluntaria, vales de despensa, el importe de los mismos menos un 25% de subsidio que absorberá la Empresa y el descuento que otorguen los establecimientos mencionados a través de Nómina en dos quincenas iguales a partir de la quincena en que les sean entregados los vales a los empleados.

FONDO DE AHORRO.

La Empresa propiciará el ahorro del personal, a través del establecimiento de un "FONDO DE AHORRO" en el cual podrán participar en forma voluntaria, todos los empleados que cuenten con un contrato definitivo.

La vigencia del Fondo de Ahorro será de un año a partir de la fecha de inicio que establezca la Empresa.

Las aportaciones del personal serán en forma individual.

SITUACION DEL MERCADO DE SUELDOS:

A efectos de que la Empresa pague sueldos justos y realistas en relación con el Mercado de la competencia, el Area de Recursos Humanos realizará encuestas de sueldos o sondeo del Mercado en forma periódica a todos los puestos tipo de su alineación de puestos.

Aquellos puestos que de acuerdo con los establecimientos de la competencia no sean comparables o no existan, deberán analizarse en forma particular contra el Mercado de similitud a ellos, con objeto de estar en posibilidades de conocer su situación en cuanto a sueldos se refiere y poder ubicarlos dentro de la alineación y tabulador de la Empresa.

Los resultados obtenidos en las encuestas y sondeos de sueldos que se realicen, deberán ser considerados para la elaboración y/o modificación de la alineación y tabulador de sueldos que existe en la Empresa.

ELABORACION Y PAGO DE NOMINA.

Será responsabilidad del Area de Recursos Humanos la elaboración y pago de la nómina de todo el personal que integre la Empresa.

ELABORACION DE LA NOMINA.

La elaboración de la nómina se hará 2 veces por mes, cuando menos 3 días hábiles anteriores a la fecha establecida para el pago de la misma.

Al realizarse la nómina, deberán incluirse los siguientes conceptos:

A).- DATOS DEL PERSONAL.

Deberá asentarse el registro numérico, nombre, puesto, departamento, fechas de ingreso, registro federal de contribuyentes y número de afiliación al I.M.S.S. de todo el personal que haya laborado cuando menos 1 día hábil durante la quincena a pagar.

B).- PERCEPCIONES.

En este concepto se asentará el sueldo correspondiente a cada empleado, durante la quincena a pagar, así como su compensación por antigüedad, pago por jornada extraordinaria compensaciones por diversos conceptos, pago de prima vacacional, reparto de utilidades, aguinaldo y cualquier otro ingreso en efectivo que reciba el empleado.

C).- DEDUCCIONES.

En este concepto se asentarán los descuentos correspondientes a cada empleado, durante la quincena a pagar, por los siguientes conceptos:

Retención de impuestos, Cuotas al I.M.S.S., Sanciones, Adquisición de Vales de despensa, Préstamos, Fondo de Ahorro, Cuota Sindical, Comidas, Responsabilidades y cualquier otro concepto no señalado, que implique una deducción.

D).- LIQUIDO (PAGO NETO)

Será el pago final que reciba el personal en efectivo, por concepto de su nómina, después de obtener la diferencia entre las percepciones y deducciones que se le aplicaron.

PAGO DE NOMINA.

Será responsabilidad del Area de Recursos Humanos, requisitar los recibos correspondientes de la nómina entregada de personal, el cual deberá firmar el propio empleado en el mismo momento.

El pago de la nómina de cada empleado se efectuará en el Area de Recursos Humanos, expresamente en Moneda de curso legal y a más tardar los días 15 y día último de cada mes o en el día hábil inmediatamente posterior, si corresponde los días señalados o no laborables. En caso de ausencia justificada del empleado, ante la imposibilidad de que acuda a cobrar la nómina, podrá otorgar poder a terceras personas, mediante carta, la cual deberá presentar el apoderado y previa identificación, firmar el recibo de nómina correspondiente y se le entregará la nómina del empleado.

AUTORIZACION, CANCELACION Y/O MODIFICACION DE PLAZAS.

A través del área de Recursos Humanos se realizará el trámite para autorización, cancelación y/o modificación de plazas, por lo tanto las áreas que consideren la necesidad de que se les autorice, cancele y/o modifique una plaza, deberán recabar el formato respectivo, de acuerdo con el procedimiento establecido.

Solamente se autorizarán plazas nuevas, cuando de acuerdo con los procedimientos establecidos para la empresa y los estudios de tiempos y movimientos, costo/beneficio y valuación de puestos, que se efectúen, establezcan la necesidad de autorizar una plaza sin que se puedan asignar o distribuir funciones, en plazas ya existentes.

Podrá cancelarse una plaza por los siguientes motivos: Siempre y cuando esta no se requiera y pueda seguir el buen funcionamiento de la empresa; en caso de que las funciones que se realizan en la misma, puedan ser distribuidas en otra(s) plazas autorizadas de acuerdo con estándares de cargas de trabajo y por último en caso de por necesidades de la empresa, deba bajar el costo de administración de la misma (costo de una plaza), seleccionando las plazas que al cancelarse afectan menos a los resultados de la empresa y tratando de distribuir las funciones que es necesario que continúen, en otras plazas autorizadas de acuerdo con estándares de cargas de trabajo.

Se efectuará modificación de salario de una plaza por diferentes motivos, tales como: Modificación en las funciones que aparecen en su agenda de trabajo; cambio de nominación de una plaza y cambio de la situación estructural (organigrama) de una plaza. Todo esto siempre y cuando se considere el bienestar de la empresa.

Con objeto de determinar la conveniencia de autorización, cancelación y/o modificación de plazas se debe realizar lo siguiente:

A) ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

A través de este estudio se determinará el tiempo y los movimientos que se requieren para realizar una función y/o todas las funciones de una plaza para definir si cumple con los estándares establecidos o existen sobrecargas de trabajo en la plaza que se desea modificar, o en plazas en las que se distribuirán funciones por la modificación o cancelación de otras plazas y se determinará también si es necesaria la autorización de una plaza nueva. Para realizar este estudio se deben considerar funciones que se realizan diariamente, periódicamente y esporádicamente en la plaza en estudio.

B). ESTUDIO DE COSTO/BENEFICIO.

Este estudio se realizará para determinar el costo de cualquier propuesta de autorización, cancelación y/o modificación de plazas, realizándose solo en el caso de las cancelaciones, si las funciones que se realizaban se desean distribuir en otra(s) plazas y afecte el costo de éstas.

Para realizar este estudio se deben considerar los siguientes factores según sean precedentes:

Costo hombre = Salario + prestaciones.

Costo sistema = Inversión en paquetes, costo de asesores.

Costo máquina = Depreciación periódica intereses sobre la inversión, mantenimiento, espacio y otras inversiones complementarias, renta de espacio.

Así mismo, se incluirá cualquier factor de costo no especificado y que sea necesario para lograr información más exacta de la propuesta que se vaya a presentar.

C). VALUACION DE PUESTO.

Se determinará la categoría o nivel en tabulador de sueldos de la plaza autorizada o modificación de plaza en base a las funciones que se realizarán, así mismo aquellas plazas que sufran modificación en sus funciones ya sea por reestructuración, redistribución de funciones, con objeto de conocer su costo y determinar la conveniencia de la misma a través del estudio de costo/beneficio.

ALINEACION DE PUESTOS
DEFINICION DE NIVELES

NIVEL	PUNTUACION
1	0 - 25
2	26 - 50
3	51 - 75
4	76 - 100
5	101 - 125
6	126 - 150
7	151 - 175
8	176 - 200
9	201 - 225
10	226 - 250
11	251 - 275
12	276 - 300
13	301 - 325
14	326 - 350
15	351 - 375
16	376 - 400
17	401 - 425
18	426 - 450

ALINEACION DE PUESTOS
(CATALOGO DE PUESTOS)

NIVEL	PUESTO	CLAVE	PUESTO
1	AFANADORA	101	
1	AYUDANTE DE JARDINERIA	102	
1	CIGARRERA	103	
1	COCHAMBRE	104	
1	LAVANDERO	105	
1	MOZO DE COMEDOR	106	
1	TORTILLERA	107	
2	AUXILIAR DE ALMACEN "B"	151	
2	AYUDANTE DE COCINA FRIA	152	
2	AYUDANTE DE REPOSTERIA	153	
2	BOTANERO	154	
2	GARROTERO	155	
2	PARRILLERO	156	
3	AYUDANTE DE TABLAJERO	201	
3	BARMAN	202	
3	CAFETERO	203	
3	ENCARGADO DE COCINA FRIA	204	
3	ENCARGADO DE JARDINERIA	205	
3	ESTACIONACARROS	206	
4	AUXILIAR DE ALMACEN "A"	251	
4	AUXILIAR DE COSTOS	252	
4	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	253	
4	CHOFER	254	
4	ENCARGADO DE COCINA DE EMPLEADOS	255	
4	ENCARGADO DE COCINA DE PREPARACION	256	
4	PINTOR	257	
5	HOSTER	301	
5	AUXILIAR CONTABLE	302	
5	CAJERO	303	
5	CHEQUERO	304	
5	TABLAJERO	305	

6	COCINERO	351
6	MESERO	352
6	SECRETARIA	353
6	TECNICO DE MANTENIMIENTO	354
7	JEFE DE BARRA	401
7	JEFE DE CAJEROS	402
7	KARDISTA	403
7	SUPERVISOR DE ADMON.RE.HUM.	404
7	SUPERVISOR DE SELECCION	405
8	JEFE DE MANTENIMIENTO	451
8	SUPERVISOR DE COSTOS	452
9	CHEFF DE REPOSTERIA	501
9	2o. CHEFF	502
10	CONTADOR	551
11	CAPTAN DE MESEROS	601
11	JEFE DE ALMACEN Y SUMINISTROS	602
11	MANDIL	603
14	CHEFF	751
14	COORDINADOR DE REC.HUMANOS	752
15	GERENTE DE SERVICIOS	801
16	GERENTE ADMINISTRATIVO	851

TABULADOR DE SUELDOS

NIVEL	PUNTO	COMPEN-	AMPLI-	PROGRE-	
S.M.M. MINIMO	MEDIO	MAXIMO	SACION	TUD	SION
1				15	10
2				15	15
3				15	15
4				20	15
5				20	18
6	Las cantidades no han sido			20	18
7	expuestas por motivos de		10	25	18
8	confidencialidad.		10	25	21
9			20	25	21
10			20	30	21
11			30	30	24
12			40	30	24
13			50	35	24
14			60	35	27
15			70	35	27
16			80	40	27
17			90	40	31
18			100	40	31

A P A R T A D O V

E V A L U A C I O N D E D E S E M P E Ñ O

Base Teórica.

El Sistema de Evaluación de Desempeño es un instrumento que sirve al Departamento de Recursos Humanos, para determinar la eficiencia en el desempeño de un empleado en las diversas actividades de su puesto. Así, por medio de la evaluación de ciertos factores importantes en el desarrollo de dicho puesto, el Departamento de Recursos Humanos calificará la actuación del empleado y éste tendrá repercusiones directas sobre el sueldo y las prestaciones del empleado.

El instrumento que se presenta a continuación es el resultado del estudio y ponderación de cada una de las diferentes variables que constituyen genéricamente los puestos de ésta empresa.

Está basado en el modelo Likert, denominado "RANGOS SUMARIZADOS". Es un instrumento de selección forzada que emplea categorías mutuamente excluyentes para lograr la calificación de cada persona.

Para su construcción se elaboraron los reactivos y se llevó a cabo una aplicación piloto para el pesaje de las categorías de respuesta.

El procedimiento fué el siguiente: se obtuvieron la media, mediana, modo, desviación estandar y varianza de los enjuiciamientos hechos por la muestra piloto para cada categoría.

Se eligieron como criterios de pesaje la respuesta modal que dieron los jueces a cada categoría y la varianza para conocer la dispersión de los enjuiciamientos. Con ello se obtuvo un parámetro de consistencia interna del pesaje.

Se depuraron las categorías en los casos de BIMODALIDAD o MULTIMODALIDAD con una prueba de diferencias (X) para tener un criterio válido al determinar la respuesta modal. (Ver anexo) Al ser aplicado el instrumento dará una suma de los pesos de las categorías con que se calificó a la persona. Este puntaje será traducido a remuneración económica de acuerdo a las políticas de Sueldos y Compensaciones de la empresa.

INTRODUCCION

Estimado supervisor:

A continuación encontrará Usted un formato del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), que se está implementando en nuestra Empresa para calificar la actuación en el trabajo de nuestros supervisados.

Esta evaluación tiene como objetivo final remunerar adecuadamente el esfuerzo que desarrollamos todos nosotros como colaboradores de la Empresa.

El proceso de evaluación es en cadena: cada supervisado será calificado por su supervisor, a todos los niveles de la empresa.

Para evitar parcialidad y para que este sistema funcione adecuadamente, cada supervisor calificará a su personal y posteriormente, en privado, comentara con él cada calificación para lograr un acuerdo común. Hasta ese momento cobrará validez la evaluación.

Una vez comentada por ambos, será entregada al Departamento de Recursos Humanos para su procesamiento.

FORMA DE CALIFICACION

En la carátula del cuestionario encontrará Usted el apartado "DATOS GENERALES", en el cual deberá llenar los datos que se piden.

Por ejemplo:

Fecha _____	Del día de evaluación.
Nombre _____	Del supervisado.
Area _____	Cocina, comedor, admivo...
Horario _____	El que trabaja el supervisado
Puesto _____	El desempeñado por el supervisado.
Antigüedad _____	Tiempo que tiene el supervisado en el puesto.
Antigüedad en la empresa _____	Tiempo que tiene el supervisado en la organización.
Número de puestos similares _____	El número de personas que desempeñan el mismo puesto que el supervisado.
Objetivo del puesto _____	Descripción pequeña del puesto del supervisado que se esta evaluando.

A continuación encontrará el apartado " FACTORES GENERALES " este deberá ser calificado para todos los empleados.

Ahí se califica: asistencia, puntualidad, disponibilidad para trabajar y una serie de factores, hasta atención al cliente.

En cada caso lea cada factor y las calificaciones que podría asignar a su supervisado; elija entonces, la más justa para él, y ponga una "X" sobre la raya de la calificación correspondiente.

Por ejemplo:

ASISTENCIA: _____
Deficiente Mala Regular Buena Excelente

Si su empleado NUNCA ha faltado, tiene una excelente asistencia, así Usted pondrá la "X" sobre la raya que tiene la palabra excelente.

Si su supervisado ha asistido entre el 60 % y el 70 % de veces le tocaría la calificación "REGULAR", teniendo Ud. que poner una "X" sobre la raya correspondiente.

Repita esta operación para cada factor.

Al término de "FACTORES GENERALES" empiezan los "FACTORES ESPECIFICOS", los cuales representan a cada una de las áreas de la Empresa (Almacén, cocina, comedor, etc.) Usted deberá calificar "SOLAMENTE LAS CORRESPONDIENTES A SU AREA" de trabajo: los demás déjelos sin contestar.

Para resolver cualquier duda, acuda a la Coordinación de Recursos Humanos.

Le agradecemos su colaboración y esfuerzo al contestar esta evaluación.

ATENTAMENTE
Coordinación de Recursos Humanos.

FECHA DE EVALUACION _____

DATOS GENERALES

NOMBRE _____
 AREA _____ PUESTO _____ HORARIO _____

:
 ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
 ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA _____
 No. DE PUESTOS SIMILARES _____
 OBJETIVO DEL PUESTO : _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

FACTORES GENERALES:

	0	1	3	4	5
ASISTENCIA	DEFICIENTE 50%	MALA 50 A 60%	REGULAR 60 A 70%	BUENA 70 A 90%	EXCELENTE 90 A 100%
PUNTUALI- DAD	.5 DEFICIENTE	2 MALA	3 REGULAR	4 BUENA	5 EXCELENTE
DISPONIBI- LIDAD PARA TRABAJAR	0 DEFICIENTE	1.5 MALA	3 REGULAR	4 BUENA	5 EXCELENTE

PRESENTACION, LIMPIEZA PERSONAL. USO DE UNIFORME	0 DEFICIENTE	1 MALA	2 REGULAR	4 BUENA	5 EXCELENTE
--	-----------------	-----------	--------------	------------	----------------

RELACION CON COMPAÑEROS	0 DEFICIENTE	1.5 MALA	3 REGULAR	4 BUENA	5 EXCELENTE
-------------------------------	-----------------	-------------	--------------	------------	----------------

RELACION CON SUPERIORES	0 DEFICIENTE	1.5 MALA	3 REGULAR	4 BUENA	5 EXCELENTE
-------------------------------	-----------------	-------------	--------------	------------	----------------

ATENCION AL CLIENTE	0 DEFICIENTE	.5 MALA	3 REGULAR	4 BUENA	5 EXCELENTE
------------------------	-----------------	------------	--------------	------------	----------------

TRABAJO:

DESARROLLO DEL TRABAJO	0 DEFICIENTE	2 MALO	2.5 REGULAR	4 BUENO	5 EXCELENTE
------------------------------	-----------------	-----------	----------------	------------	----------------

ORDEN	0 COMPLETAMENTE DESORDENADO	1 CASI SIEMPRE DESORDENADO	2.5 A VECES ORDENADO	4 CASI SIEMPRE ORDENADO	5 SIEMPRE ORDENADO
-------	-----------------------------------	-------------------------------------	----------------------------	----------------------------------	--------------------------

LIMPIEZA EN EL TRABAJO	0 AUSENCIA DE LIMPIEZA	.5 POCO LIMPIO	3 MEDIANA- MENTE LIMPIO	4 SUFICIENTE MENTE LIMPIO	5 SIEMPRE LIMPIO
------------------------------	---------------------------------	----------------------	----------------------------------	------------------------------------	------------------------

DEDICACION	0	2	3	4	5
	TOTALMENTE APATICO	POCO DEDICADO	ACEPTABLE- MENTE DEDICADO	SUFICIENTE- TEMENTE DEDICADO	TOTALMENTE DEDICADO
CANTIDAD DE TRABAJO	0	1.5	3	4	5
	INSUFICI- ENTE	MENOS DE LO ACORDADO	CASI LO ACORDADO	LO ACORDADO	MAS DE LO ACORDADO
CALIDAD DE TRABAJO	0	.5	2.5	4	5
	PESIMA	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
ESPECIFICIDADES AREA COMEDOR:					
CORTESIA EN EL SERVICIO	0	1.5	3	4	5
	COMPLETA- MENTE DESCORTES	DESCORTES	CORTES A VECES	CASI SIEMPRE CORTES	SIEMPRE CORTES
HABILIDAD DE PROMOCION	.5	1	3	4	5
	MALA	POCA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
OPORTUNI- DAD EN EL SERVICIO	0	2	3	4	5
	NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
RAPIDEZ	0	1.5	3	4	5
	TOTALMENTE LENTO	LENTO	OCASIONAL- MENTE RAPIDO	FRECIENTE- MENTE RAPIDO	SIEMPRE RAPIDO
RESPONSA- BILIDAD	0	1.5	3	4	5
	NUNCA	POCO	OCASIONAL- MENTE	FRECIENTE- MENTE	SIEMPRE
CAPACIDAD DE PREVISION	0	1.5	2.5	4	5
	NULA	POCA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE

AREA COCINA:

RAPIDEZ	0	.5	3	4	5
TOTALMENTE LENTO		MUY LENTO	OCASIONAL- MENTE RAPIDO	FRECIENTE- MENTE RAPIDO	SIEMPRE RAPIDO
CAPACIDAD DE PREVISION	0	1	3	4	5
	NULA	POCA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
RESPONSABI LIDAD	0	1.5	3	4	5
	NUNCA	POCO	OCASIONAL- MENTE	FRECIENTE- MENTE	SIEMPRE
HABILIDAD DE PRECISION	0	1.5	2.5	4	5
	NULA	POCA	REGULAR	MUCHA	EXCELENTE
ALMACEN:					
ORDENADO	0	1.5	3	4	5
	NUNCA	POCO	REGULAR	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
CAPACIDAD DE PLANEACION CON ANTI- CIPACION	0	1.5	2.5	4	5
	NULA	POCA	REGULAR	BASTANTE	EXCELENTE
DISCIPLINA	0	0	3	4	5
	INDISCIPLI NADO	POCO INDISCIPLI NADO	REGULARMEN TE DISCIPLINA DO	MUY DISCIPLINA DO	EXCELENTEM ENTE DISCIPLINA DO
CUIDADOSO	0	1	3	4	5
	TOTALMENTE DESCUIDADO	MUY DESCUIDADO	POCO CUIDADOSO	A MENUDO CUIDADOSO	TOTALMENTE CUIDADOSO

A P A R T A D O V I

A D I E S T R A M I E N T O , C A P A C I T A C I O N Y D E S A R R O L L O

¿ QUE SON CADA UNO DE ELLOS ?

a) ADIESTRAMIENTO. Este depende del perfil de puesto y en donde a la persona contratada hay que familiarizarla con ámbito de la empresa, presentarla al medio ambiente de trabajo, darle las reglas y enseñarle hasta que aprenda a hacer de su labor una rutina conductual.

b) CAPACITACION. Es aquella actividad planeada que se basa en las necesidades reales de una empresa y orientada al cambio de la persona en sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Con ella se trata de explicar al ejecutante los porqueres de su trabajo, que entienda el flujo del mismo y donde está ubicado; que se esclarezca lo que está antes y después de lo que esta haciendo.

c) DESARROLLO. Se dá a partir del inventario de Recursos Humanos y en el se pretende darle a cada gente el enriquecimiento personal que necesita, ya sea en forma general o específica.

¿ POR QUE ES NECESARIA LA CAPACITACION ?

Se ha dicho muchas veces que es necesario que, como empresa se esté consciente de que es preciso contar con empleados EFECTIVOS, ACTUALIZADOS, MOTIVADOS Y DESARROLLADOS y para llegar a ello, muchas veces hay que nutrirlos educativamente en busca del bien propio, de la empresa y de la sociedad, ya que muchos problemas que se presentan son por esa falta de actualización.

A través de esa capacitación, se puede aportar a la empresa, hombres debidamente adiestrados, capacitados y desarrollados con el fin de que desempeñen bien sus funciones, habiendo previamente determinado las necesidades reales de la empresa.

Con ella, se satisfacen las necesidades presentes y se previenen necesidades futuras de preparación y habilidad de los empleados.

Es necesario mencionar que la capacitación debe darse de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa a través del crecimiento de su personal, con programas orientados a los puntos específicos para desempeñar eficazmente el puesto.

Así pues, la capacitación es el instrumento para lograr los siguientes objetivos:

- a) Atender al crecimiento, desarrollo y satisfacción del empleado en el trabajo.
- b) Crear la infraestructura necesaria para poder delegar responsabilidades en el personal, en base al desarrollo de sus potencialidades.
- c) Esto a su vez determina que la persona tome decisiones, con lo cual se le permite sentirse más involucrada y con más posibilidad de éxito.
- d) El proveer de capacitación, permite abrir arborizaciones

de crecimiento secuencial en el personal, lo que impele al crecimiento empresarial.

- e) Hay que tomar en cuenta que la productividad y satisfacción de la persona van de la mano.

Ahora bien, por ley toda empresa debe y tiene la obligación de dar capacitación, de no ser así se atenta contra las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo, ya que está estipulado en el Artículo 153 - A que: "Todo trabajador tiene obligación de exigir capacitación, pero para ello es obligatorio que tanto patronos como obreros (ambos representantes), estén presentes en su elaboración y eso, reportarlo al Departamento de Previsión Social. Si alguno de los dos falta, no es legal. Se deben coordinar y sacar prioridades, acordándose el programa" (anexo #20).

NOTA

Desafortunadamente, este rubro de nuestro trabajo quedó inconcluso debido a que, por ordenes del socio mayoritario se suspendió el proyecto en éste punto. Sin embargo, se hizo una detección de necesidades en la cual colaboraron casi todos los empleados, detectándose a través de ella deseos de capacitación en áreas de cocina, servicio de restaurante e idioma inglés.

Se hizo también la convocatoria para formar la Comisión Mixta de Capacitación y ya se tenían los prospectos a candidatos.

El PROCESO y el PRODUCTO de esta fase quedaron truncos por las causas antes mencionadas, pero quedó la inquietud en los trabajadores y ojalá para estas fechas hayan luchado y logrado sus propósitos de crecimiento.

CONCLUSIONES

Nuestro trabajo tuvo como principio fundamental, el ser una intervención técnica con propositividad humanista, que produjera tanto un crecimiento para la empresa como para los empleados. Desde el primer momento en que fuimos invitados a formar parte en él, este punto quedó claro y como condición básica para crear el compromiso de trabajo. Por lo tanto, desde esta perspectiva están orientadas también, las siguientes conclusiones y reflexiones finales.

Retomando el análisis hecho en el marco teórico, podemos ver que en nuestro legado histórico-cultural persiste siempre la condición de infravaloración al trabajador; a través de las épocas se le ha categorizado de varias formas: desde una posesión sobre la cual se puede "usar y abusar", hasta solamente -y en el mejor de los casos- un número más en la nómina. Pero siempre, con la condición de ser un brazo más de trabajo en provecho principalmente del dueño de la empresa, un recurso como cualquier otro.

Esto ha producido diferentes reacciones en el empleado: desde desesperación tan extrema que ha causado revoluciones en el pasado, hasta crear un sistema cultural de "guerra fría" contra el patrón. Actualmente, es común escuchar expresiones como estas: "hace como que me paga, hago como que trabajo", "de aquí no me corren, así que me la paso tirando bolita", actitudes cuyo transfondo son sentimientos de impotencia, rebeldía y desesperanza.

El empresario, por su parte, ante la sospecha de que está siendo "timado", extrema sus suspicacias y precauciones para que el empleado no se salga de su control y no le robe -ya sea tiempo, dinero o respeto-, mejora cada vez más, sus sistemas de observación y detección, crea controles dobles para vigilar el trabajo de sus empleados, agudiza las formas de castigo y gasta muchísima energía y recursos en esta búsqueda interminable del culpable.

En fin, que se crea un círculo vicioso y una inacabable competencia, como resultado de lo cual, se ve afectada la calidad, el desarrollo y la economía, tanto de los empleados y los empresarios, como de la comunidad.

Al parecer, prevalece la teoría "X" como filosofía laboral, o al menos una adaptación muy mexicanizada de ella.

Es claro, que en este momento el problema es macro, está multi-determinado y es generado por fuentes externas, algunas no susceptibles de resolverse totalmente dentro del ámbito de cualquier empresa. Sin embargo, es la opinión de los autores del trabajo, que la parte esencial de este problema se puede tratar a partir de la implementación de técnicas administrativas y psicológicas adecuadas y previo diagnóstico específico para la empresa en particular.

Estas técnicas deben ser capaces de proveer información objetiva acerca de como es realmente la empresa, qué necesidades de personal tiene, quién debe trabajar en que puesto, qué capacitación es necesaria y para quién; cuánto se debe remunerar a cada puesto, como desarrollar óptimamente el potencial individual; en conclusión, crear el binomio funcional hombre-trabajo.

Con respecto a los objetivos planteados en la sección metodológica de este estudio, podemos concretizar los siguientes logros:

Concerniente al Objetivo General:

-La creación de un Departamento de Recursos Humanos está justificada parcialmente con la elaboración del Manual de Procedimientos que fué entregado a la empresa. No tenemos la certeza completa de que el Departamento como tal esté funcionando, ya que como indicamos anteriormente, el proyecto quedó inconcluso en la etapa final. Sin embargo, dicho Manual contiene los elementos necesarios para hacer funcionar un Departamento con esos objetivos.

-Concerniente al Primer Objetivo, fué alcanzado completamente, ya que se cuenta con el Catálogo de Descripciones de Puestos, su alineación, el Catálogo de Perfiles de Puestos y el Catálogo de Perfiles Psicológicos correspondientes.

-Con referencia al segundo Objetivo, también fué alcanzado. Los contenidos se encuentran dentro del Manual.

-El tercer objetivo, que propone la creación de un Tabulador de Sueldos y Compensaciones, está cumplido ya que se logró la alineación, categorización y se determinaron las amplitudes de rango en salario y compensaciones para cada uno de los puestos de la empresa.

-En relación al objetivo cuarto, la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos de Capacitación, no fué alcanzado ya que el estudio se detuvo por iniciativa de los empresarios, en la fase de detección de necesidades; siendo éste el único de los objetivos no logrados en toda su extensión.

- El quinto objetivo se logró completamente, el instrumento de Evaluación de Desempeño está incluido en el Manual.

CON RESPECTO A LOS TRABAJADORES

Durante el desarrollo del presente estudio, vivimos momentos muy interesantes en cuanto a las actitudes que mostraron los miembros de la comunidad de trabajo donde se desarrolló. En un principio, fue la formalidad, la curiosidad suspicaz, la participación comprometida o el tratar de pasar desapercibido para no ser contactado. Posteriormente, la curiosidad abierta con preguntas directas, la increpación y la duda de obtener resultados; sin embargo, la cooperación aumentó.

Poco a poco la confianza fue mayor y las fuentes de información formal e informal se suscitaron: pasamos a ser de intrusos a auténticos portavoces de necesidades. Con esto queremos referir el hecho de que la gente se abrió tanto en su participación, que nos confió su punto de vista mas honesto posible, haciéndonos partícipes de su problemática real. La cooperación aumentó sustancialmente.

Al darse los primeros resultados tangibles (manuales de descripciones, de actividades; ajuste inicial de sueldos), las personas acudían a nosotros para aportar ideas, sugerencias, inconformidades, e incluso sistemas mejores creados por ellos mismos y en beneficio de la empresa.

En la fase final, ya se daban casos en que las personas acudían a demandar más trabajo por nuestra parte, y a comprometerse a trabajar en conjunto para alcanzar metas.

Es justo también, dejar claro que hubo quienes nunca se interesaron en las actividades que se realizaron; y quienes permanecieron totalmente incrédulos al respecto, pero siempre fueron casos aislados.

CON RESPECTO A LOS EMPRESARIOS.

Dado que la empresa donde se llevó a cabo el estudio, es de tipo familiar, y que un miembro de la familia es el socio capitalista menor (hay otro socio capitalista mayor, quién en la última etapa incluyo a su familia en la empresa), diferenciaremos a los empresarios en "administradores" y en "socios".

Con respecto a los administradores, tuvimos un completo y decidido apoyo por parte de la coordinadora de Recursos Humanos; por parte de los gerentes, apoyo circunstancial debido al desconocimiento de las técnicas que implementamos, y frecuente escepticismo.

Para el socio capitalista menor, el programa fue de interés y nos apoyó durante el transcurso de su desarrollo.

El socio capitalista mayor, frenó totalmente la implementación del programa, en el punto de la aplicación del nuevo tabulador, quedando en discontinuidad la fase de capacitación. La decisión fue tomada con base a egresos económicos y no en un análisis costo-beneficio, tal y como debe contemplarse toda alternativa en un ámbito empresarial profesional.

PROSPECTIVA

Los datos antes reseñados, nos llevan a reflexionar sobre los siguientes puntos.

- El estudio efectuado se llevó a cabo en una empresa mediana, de tipo familiar.

-El sistema de conceptualización filosófica empresarial con respecto a los Recursos Humanos se apega al modelo "x".

-Un número muy significativo de empresas en el país son de tamaño medio y familiares, el cuestionamiento que surge inmediatamente es: ¿guardarán el mismo tipo de filosofía?

-De ser así, ¿ Cuánto potencial de trabajo está siendo deteriorado por esta modalidad de funcionamiento ? -¿ Hasta que punto nuestra problemática económica a nivel nacional se ve afectada directa o indirectamente por un modelo inoperante de administración del más importante de los recursos: el humano ? - ¿ Qué opciones de cambio existen ?

Es claro, que de ser ciertos estos cuestionamientos, urge un cambio radical e inminente.

No se trata como menciona el Dr. Pablo Lasso de importar un modelo extranjero, sino crear las condiciones para nuestra propia filosofía empresarial, en la cual se deben dejar de todo los arquetipos patriarcales que invaden la acción de los empresarios para los trabajadores hasta el punto de dictarles la forma de ser felices.

En base a estas reflexiones, es nuestro propósito invitar a una evaluación en el sistema de actitudes, tanto para el empresario como para el trabajador. El punto de partida debe ser, a nuestro entendimiento, una conceptualización humanista en la relación de trabajo, con la cual se provea de todos los satisfactores necesarios para que el trabajador y el empresario lleguen a obtener plenitud en su desarrollo personal.

Esclarecer además, el punto de que el crecimiento del trabajador conlleva al de la empresa, ya que, finalmente, el más sublime satisfactor del trabajador es su amor por lo que hace y el encontrarle un sentido a su trabajo.

Las técnicas para lograrlo existen, así como el personal especializado en ellas, el camino está presente y el momento es el oportuno.

C I T A S B I B L I O G R A F I C A S

- (1) Sikula, Andrew F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Limusa, México. 1979 pág. 17
- (2) Idem pág. 22,23
- (3) Perline, Martin/ "AUTOMATION: ITS IMPACT ON ORGANIZED LABOR " Personnel Journal, 48.Chicago, Illinois. 1960.pág 340-344
- (4) Eilbirt, Henry " THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE UNITED STATES " Bussinnes History Review No.33 New York, N.Y. 1959 pág 345-364
- (5) Sikula, Andrew F. Opus cit.pág 27, 28
- (6) Mc Gregor, B. THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE Mc Graw Hill New York, N.Y., 1960 ~~op~~
45
- (7) Idem pág 56
- (8) Ouchi, William TEORIA Z. COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE AL DESAFIO JAPONES. Fondo Ed. Interamericano, México, 1981. pág 86
- (9) Alvear Acevedo, Carlos HISTORIA DE MEXICO Editorial Jus México, 1973
- (10) Riva Palacio, Vicente MEXICO A TRAVES DE LOS SIGLOS. Editorial Cumbre México, 1978 75
- (11) Alvear Acevedo, Carlos Opus Cit. 69
- (12) Bravo Ugarte, José COMPENDIO DE HISTORIA DE MEXICO Editorial Jus, México,1965
- (13) Alvear Acevedo, Carlos Opus Cit. 74
- (14) Alvarez, José Rogelio ENCICLOPEDIA DE MEXICO México, 1977. IX, 233
- (15) Idem 233, sigs.
- (16) Idem
- (17) Idem
- (18) Llano Cifuentes, Carlos ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA Limusa, México, 1983 ~~op~~
134
- (19) Idem pág. 140
- (20) Carbonell, Dolores CULTURAS CORPORATIVAS No. 23 Vol XX Expansión, México. Noviembre, 1988 pags 96, 100
- (21) Idem pág 98
- (22) Llano Cifuentes, Carlos Opus cit. pág 112
- (23) Idem pág 112
- (24) Selltiz, Colaboradores RESEARCH METHODOS AND SOCIAL RELATIONS Louise Kider EUA, 1981
- (25) Idem

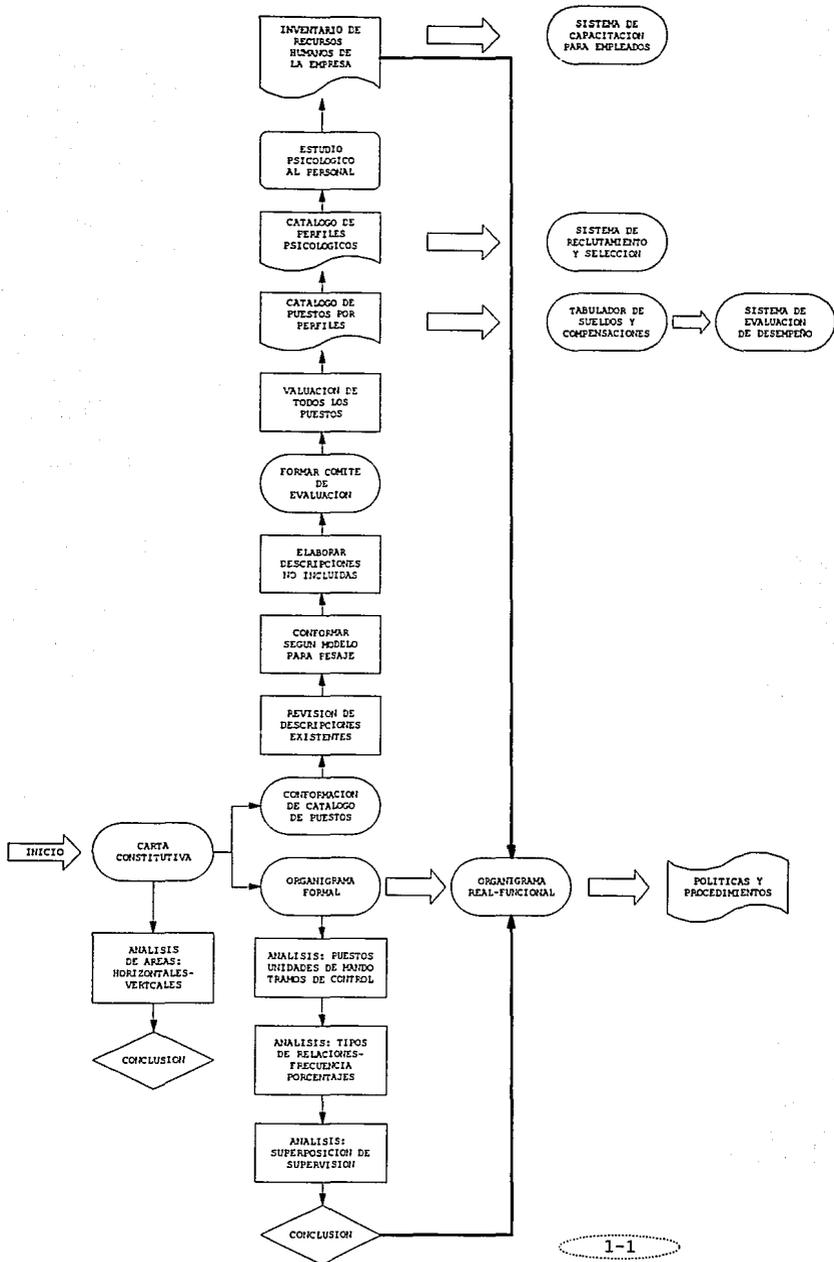
- (26) Martínez González, Luis METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
1983
- (27) Guilford, E., citado en Nunnally, TEORIA PSICOMETRICA, Trillas, Mexico, 1989.
- (28) Sears, W., Test de Aptitud Diferencial, 1963; citado por Thorndike, TEST Y
TECNICAS DE MEDICION EN PSICOLOGIA Y EDUCACION, Trillas, México, 1990.
- (29) Rosenszweig, citado en Barnette, L., READINGS IN PSYCHOLOGICAL TEST AND
MEASUREMENTS, Dorsey Press, Homewood, Ill., 1988.
- (30) Allen, Edwards TECHNIQUES OF ATTITUDE SCALE CONSTRUCTION. Appleton Century
Crofts New York, 1979.
- (31) Blum, J., Naylor, E., PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. Trillas, 1990, México.

B I B L I O G R A F I A

- Sikula, Andrew F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS
 Limusa.
 México, 1979
- Camarena, Jorge/
 Lasso, Pablo HACIA UN ESTILO PROPIO DE DIRECCION DE EMPRESAS
 Proyecto Piloto BID, ITESO.
 Guadalajara, Jal. México.
 1984
- Reyes Ponce, A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA.
 Limusa.
 México, 1980.
- Puy Hernández, F. ANALISIS DE TAREAS
 Limusa.
 México, 1982.
- Dunnette Marvin, D. PSICOLOGIA INDUSTRIAL
 Editorial Trillas.
 México, 1984
- Reyes Ponce, A. ADMISTRACION DE PERSONAL: SUELDOS Y SALARIOS
 Limusa.
 México, 1979.
- Reyes Ponce, A. EL ANALISIS DE PUESTOS
 Limusa.
 México, 1981.
- Siliceo, Alfonso CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
 Limusa.
 México, 1986.
- Morales, Ma.Luisa PSICOMETRIA APLICADA
 Editorial Trillas.
 México, 1983.
- Thompson, Philip CIRCULOS DE CALIDAD
 Norma.
 Colombia, 1984
- French, W./ Bell,C. CIENCIA DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO
 ORGANIZACIONAL
 Diana.
 México, 1979.
- Chruden, Herbert/
 Sherman, Arthur ADMINISTRACION DE PERSONAL
 CECSA.
 México, 1982

- Colaboración MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.
Editorial Diana.
México, 1981
- Chiavenato, I. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.
Mc. Graw Hill.
México, 1985
- Colaboración MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO.
Armo.
México, 1978.
- Cummings, L. S. RECURSOS HUMANOS
Editorial Trillas.
México, 1985
- Payne, Ray GRUPOS DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES
Ed. Limusa.
México, 1986.
- Robbins, Stephen COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Prentice Hall.
México, 1987.
- Harris, Jeff ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Ed. Limusa.
México, 1986.

ANEXO 1
DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO



ANEXO 2
Relaciones y Comunicación

RELACION Y COMUNICACION ENTRE PUESTOS

V = Relaciones Verticales
 H = Relaciones Horizontales
 S = Relaciones Staff
 L = Comunicación lineal
 r = Comunicación racimo
 c = Comunicación circular

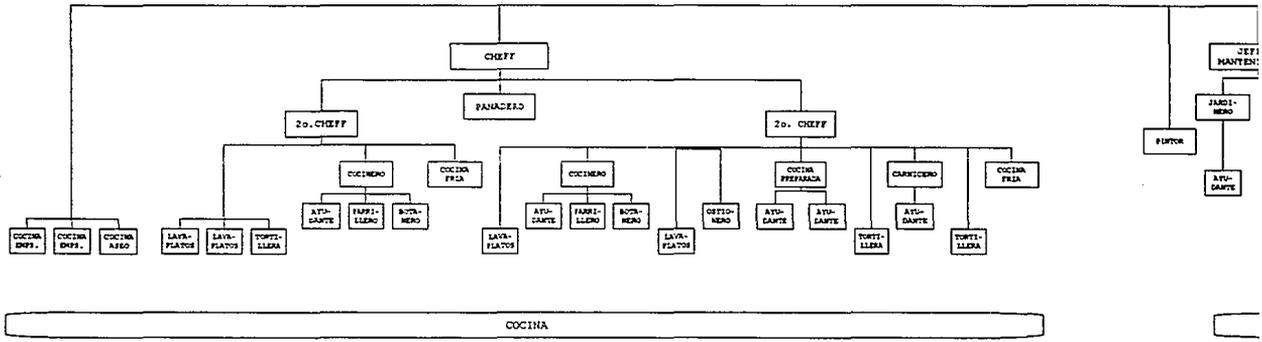
	V	H	S	L	r	c
Gerente Gral. - Gerente Servicio						
Gerente Gral. - Gerente Administrativo	x			x		
Gerente de servicio - Cheff	x			x		
- Pintor	x			x		
- Jefe de Mantenimiento	x			x		
- Jefe de Barra	x			x		
- Capitán 1	x			x		
- Capitán 2	x			x		
- Mandil 1	x				x	
- Mandil 2	x				x	
- Mandil 3	x				x	
- Mandil 4	x				x	
- Mandil 5	x				x	
Gerente Administrativo - Contabilidad	x			x		
- Costos	x			x		
- Cajero 1	x			x		
- Jefe de Almacén	x			x		
- Recursos Humanos		x	x			
Cheff - 2o.Cheff (T/M)	x			x		
- 2o.Cheff (T/V)	x			x		
- Panadero	x			x		
Jefe de Mantenimiento - Jardinero	x			x		
- Ayudante Mantenimiento	x			x		
Jefe de Barra - Barman 1	x			x		
- Barman 2	x			x		
Capitán 1 - Mozo comedor 1	x				x	
- Mozo comedor 2	x				x	
- Mozo comedor 3	x				x	
- Afanador	x				x	
- Coordinador Estacionacarros	x			x		
- Cafetero 1	x				x	
- Cafetero 2	x				x	
- Cafetero 3	x				x	
- Mesero 1	x				x	
- mesero 2	x				x	
- Mesero 3	x				x	
- Mesero 4	x				x	
- Mesero 5	x				x	
- Mesero 6	x				x	
- Mesero 7	x				x	
- Mesero 8	x				x	
- Mesero 9	x				x	
- Mesero 10	x				x	
- Mesero 11	x				x	
- Mesero 12	x				x	
- Mesero 13	x				x	

	V	H	S	L	r	c
Contabilidad - Auxiliar	x			x		
Costos - Auxiliar 1	x			x		
- Auxiliar 2	x			x		
Cajero 1 - Cajero 2	x					x
- Chequero	x					x
Jefe de Almacén - Kardex	x			x		
- Chofer	x			x		
- Ayudante de Almacén	x			x		
Recursos Humanos - Seguridad 1	x		x			
- Seguridad 2	x		x			
- Seguridad 3	x		x			
2o.Cheff - Aseo Cocina	x			x		
- Cocina Empleados 1	x			x		
- Cocina Empleados 2	x			x		
- Lavaplatos 1	x			x		
- Lavaplatos 2	x			x		
- Tortillera	x			x		
- Cocinero	x			x		
- Cocina fría	x			x		
Cocinero - Ayudante	x					x
Cocinero (T/V) - Parrillero	x					x
Cocina fría - Botanero	x			x		
Cocinero (T/M) - Botanero	x					x
2o.Cheff (T/M) - Lavaplatos 1	x			x		
- Lavaplatos 2	x			x		
- Cocinero	x			x		
- Cocina Preparación	x			x		
- Cocina fría	x			x		
Cocinero - Ayudante	x					x
- Parrillero	x					x
- Botanero	x					x
Cocina Preparación - Ayudante 1	x			x		
- Ayudante 2	x			x		
2o.Cheff - Tortillera	x			x		
- Carnicero	x			x		
Cocinero - Cocina fría	x			x		
Carnicero - Ayudante	x			x		
Jardinero - Ayudante	x			x		
Barman 1 - Ayudante 1	x			x		
Barman 2 - Ayudante 2	x			x		
Mesero 1 - Garrotero 1	x			x		
Mesero 2 - Garrotero 2	x			x		
Mesero 3 - Garrotero 3	x			x		
Mesero 4 - Garrotero 4	x			x		
Mesero 5 - Garrotero 5	x			x		
Mesero 6 - Garrotero 6	x			x		
Mesero 7 - Garrotero 7	x			x		
Mesero 8 - Garrotero 8	x			x		
Mesero 9 - Garrotero 9	x			x		
Mesero 10 - Garrotero 10	x			x		
Mesero 11 - Garrotero 11	x			x		
Mesero 12 - Garrotero 12	x			x		
Mesero 13 - Garrotero 13	x			x		
Cajero 2 - Chequero 1	x					x

	V	H	S	L	r	c
Contabilidad - Auxiliar 1	x		x			
- Auxiliar 2	x		x			
Cafetero 1 - Cafetero 2		x		x		
Cafetero 2 - Cafetero 3		x		x		
Recursos humanos - Secretaria	x			x		
Auxiliar 1 - auxiliar 2		x		x		

Total	=	107	
Vertical	=	103	96%
Horizontal	=	4	4%
Staff	=	6	6%
Lineal	=	67	63%
Racimo	=	34	32%
Circular	=	0	0%

ANEXO 3
ORGANIGRAMA



DIRECCION GENERAL

GERENTE GENERAL

SECRETARIA

MANDEL

MANDEL

MANDEL

MANDEL

MANDEL

CAPTAN

CAPTAN

ETIC
CIENCO
SODOLE

ETIC
CAUTE

COMEDOR

SECRET - ADMINISTRATIVE

SECRET - INTERNAL

ADMINISTRATIVE

SECRET

SECRET - ADMINISTRATIVE

ANEXO 5

ENTREVISTA PARA DESCRIPCION DE PUESTO

Actividades Quincenales:

Actividades Mensuales:

Actividades Semestrales:

Actividades Anuales:

Observaciones:

Realizó:

Autorizó:

A N E X O 6

DESCRIPCION DE PUESTOS

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO:

LAVANDERIA

Horario:

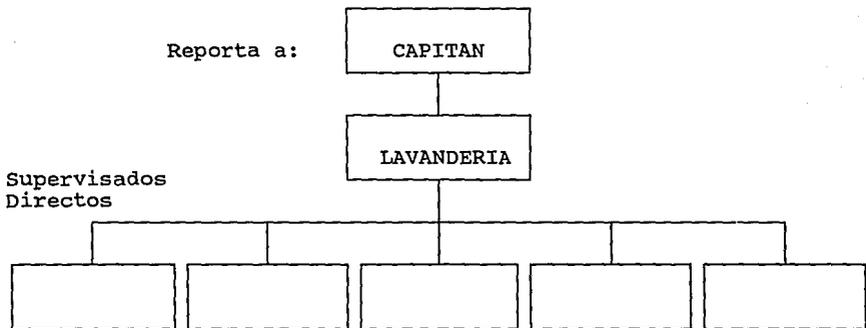
8:00 Hrs. a 14:00 Hrs.

Sábados 7:00 Hrs. a 15:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es el responsable de proporcionar un buen servicio a la manteleria y cubrir las necesidades del área de comedor.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: LAVANDERIA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checar tarjeta, acudiendo al reloj checador para el control de asistencia.
- 2.- Prende la bomba del tinaco, yendo a un lado del cuarto de lavar, sube el switch y abre la llave para que se vaya llenando el aljibe.
- 3.- Revisa el reloj de la lavadora, observándolo para cuidar que esté en el programa de lavado adecuado.
- 4.- Trae mantelería sucia del comedor, yendo por ella a dicha área , la carga (primera vez por la mañana, después con un diablito) para tenerla en la lavandería.
- 5.- Separa la mantelería (manteles, toallas, cubres, etc.) agrupándolos en montones para evitar que se manchen cuando se laven.
- 6.- Pone a remojar la mantelería muy manchada, colocando en un recipiente de plástico, agua, detergente, cloro, desengrasador, y finalmente la mantelería para que se desmanche.
- 7.- Lava la mantelería poniéndola en la lavadora y prendiéndola, agrega el detergente, y cloro para que ésta se desmanche si es necesario. (Repite el mismo procedimiento con toda la ropa sucia en turno).
- 8.- Saca ropa de la lavadora poniéndola en una caja de plástico para después secarla.
- 9.- Seca la ropa metiéndola en la secadora y cerrando la puerta para que automáticamente empiece a funcionar.
- 10.- Saca la ropa de la secadora poniéndola en una caja de plástico para después doblarla.
- 11.- Checa el estado de la mantelería observando su deterioro para separarla de la del servicio y reemplazarla.
- 12.- Dobra la mantelería que sale de la secadora (cuando encuentra alguna prenda manchada la separa y la pone a remojar), separando y doblando cada pieza para después acomodarla en el lugar correspondiente.
- 13.- Limpia su área de trabajo, barriendo y trapeando el piso, y lo hace dos veces al día para mantenerla en perfecto estado.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Con autorización del capitán pide mantelería al Almacén y por medio de una comanda el pedido es surtido.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Prende el piloto de la secadora con un cerillo y corre los botones en el lugar adecuado para que la secadora funcione automaticamente.

Fecha _____

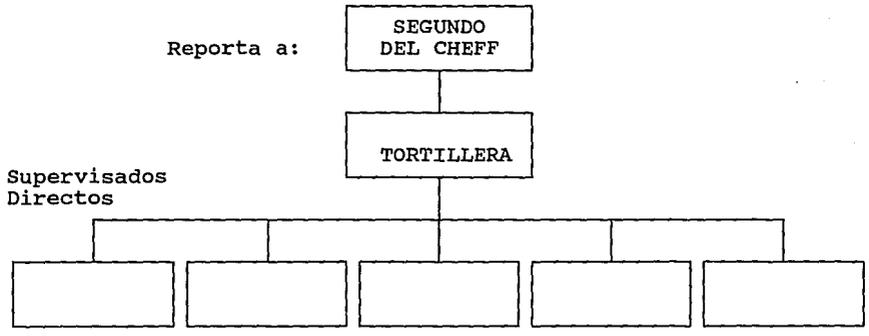
NOMBRE DEL PUESTO: TORTILLERA

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona encargada de preparar las tortillas, los sopes, y los totopos, de acuerdo con las necesidades del servicio.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: TORTILLERA TURNO MATUTINO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta acudiendo al reloj checador para el control de asistencia.
- 2.- Observa que las máquinas estén limpias (parrillas, batidora, etc.) para empezar a trabajar.
- 3.- Coloca la masa en la batidora, girando la palanca para hacerla funcionar y preparar así la masa.
- 4.- Checa que el baño maría tenga el nivel suficiente de agua para así mantener las tortillas calientes.
- 5.- Va a cochambres por los recipientes del baño maría para acomodarlos en el sitio adecuado.
- 6.- Apaga la batidora, girando la palanca para luego coger la masa y trabajarla.
- 7.- Asea la cámara de conservación en Cocina, barriendo y trapeando para que ésta se mantenga limpia.
- 8.- Guarda la verdura del día, acomodándola en la cámara para que se conserve mejor y facilite su búsqueda.
- 9.- Asea y ordena la despensa, barriéndola, trapeándola y ordenando todos los productos que en ella se encuentran.
- 10.- Se dirige hacia la lavandería para conseguir la mantelería necesaria que cubra las tortillas.
- 11.- Va a cochambre por un bowl para depositar el queso rallado.
- 12.- Coloca la masa y el queso cerca de su área de trabajo para empezar a hacer sopes y quesadillas.
- 13.- Prepara quesadillas, haciendo las ruedas de masa, rellenándolas de queso rallado para después guardarlas en la cámara.
- 14.- Frie sopes y tiras de tortillas para la sopa, colocándolas en la freidora para tenerlos listos cuando se necesiten en el servicio.
- 15.- Hace tortillas utilizando la prensa y el comal, y así poder abastecer de esta necesidad al servicio.
- 16.- Coloca tortillas en el baño maría para que se utilicen durante el servicio.

PUESTO: TORTILLERA TURNO VESPERTINO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta, acudiendo al reloj checador para el control de asistencia.
- 2.- Revisa los depósitos que contienen cebolla, cilantro, cebollín, etc., para en caso de ser necesario picar lo que haga falta.
- 3.- Checa la cantidad de sopes y quesadillas existentes, para en caso de ser necesario hacer más.
- 4.- Prende la batidora girando la palanca para batir la masa y poder utilizarla en la elaboración de las tortillas.
- 5.- Hace tortillas utilizando la prensa y el comal para abastecer las necesidades del comedor.
- 6.- Corta tortillas con un cuchillo para hacer totopos y tiras para hacer sopa, dejándolos listos para que los frian en la mañana.
- 7.- Al terminar checa que estén apagadas las parrillas de su área con el fin de evitar accidentes.
- 8.- Lleva los utensilios que utilizó a cochambres para que los laven y así poderlos utilizar al día siguiente.
- 9.- Lleva los manteles y el cubre que utilizó para las tortillas y los pone en un recipiente para que después sean lavados en la lavandería.
- 10.- Lava la batidora y la máquina de las tortillas, para que queden listas para el día siguiente.
- 11.- Guarda la masa sobrante llevándola a la cámara de conservación para utilizarla al día siguiente.
- 12.- Guarda los trastos que contienen cebolla morada, chile güero, pepino, etc., dentro de la cámara para que se conserven y puedan utilizarse al día siguiente.
- 13.- Asea su área de trabajo y el pasillo de cocina, retirando sobrantes de masa y barriendo el pasillo de la cocina para mayor limpieza.
- 14.- Checa su salida acudiendo al reloj checador para un mejor control.

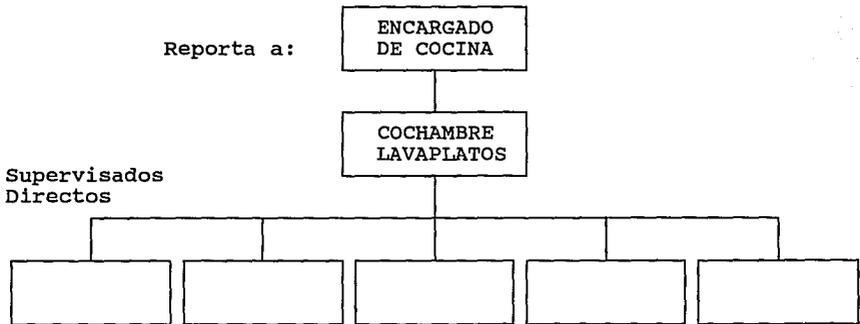
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: COCHAMBRE - LAVAPLATOS
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
17:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es el responsable de proporcionar limpieza a los utensilios, platos, charolas y cocina, dando un aspecto de higiene orden, y limpieza a su área de trabajo.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: COCHAMBRE - LAVAPLATOS

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta acudiendo al reloj checador para un mejor control de asistencia.
- 2.- Revisa los utensilios sucios para después acomodarlos en el orden necesario y después lavarlos.
- 3.- Lava los utensilios sucios (cucharas para cocina, vasos, ollas, etc.) tallándolos con una fibra, agregándoles agua y jabón para que estén limpios al ser solicitados.
- 4.- Acomoda los utensilios en el lugar asignado con el fin de tenerlos dentro de su alcance siempre que los necesite.
- 5.- En ocasiones distribuye los utensilios limpios en las diferentes áreas dejándolos en perfecto orden para su fácil localización.
- 6.- Quita el exceso de comida o residuos de alimentos de los platos con el chorro de agua a presión y en ocasiones tallándolos además con una fibra para después acomodarlos en una charola.
- 7.- Acomoda los trastos en charolas, ordenándolos de acuerdo con su tipo y en seguida poder introducirlos en la máquina lavaplatos.
- 8.- Una vez que todos los platos están dentro de la máquina la enciende moviendo la palanca correspondiente y así empieza a lavar la loza.
- 9.- Lava parrillas que trae el garrotero, eliminando la comida adherida y tallándolas con una fibra, utilizando agua y jabón, para tenerlas listas en caso necesario.
- 10.- Acomoda en cajas la loza limpia de barro, distribuyéndolas según su forma y tamaño.
- 11.- Entrega la loza que le piden constantemente, lavándola en caso necesario, o solo entregándola, para facilitar la fluidez en el manejo de tales utensilios.
- 12.- Limpia su área de trabajo, lavando tarimas, barriendo, tallando con una fibra las paredes de su área para mantener aseado su lugar de trabajo.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Solicita o toma por su cuenta los productos necesarios para realizar su trabajo.

- 2.- Checa las cantidades existentes de líquido secador para la máquina lavaplatos, revisando el depósito, para que en caso necesario solicitar más.

ESPORADICAS:

- 1.- Al no haber mucho trabajo en su área, debe de acupar el tiempo en lavar otras áreas del restaurante.

Fecha _____

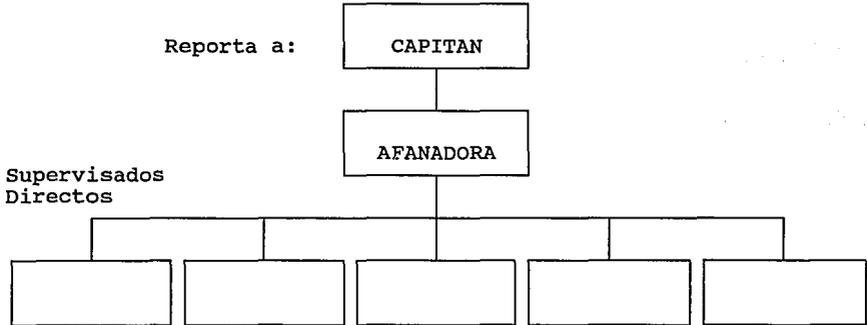
NOMBRE DEL PUESTO: AFANADORA

Horario: 16:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es la encargada de mantener limpias oficinas administrativas y de brindar un buen servicio en los baños para mujeres, así como de vigilar que haya mantelería limpia durante el servicio de noche.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: AFANADORA

ACTIVIDADES DIARIAS

- 1.- Checa su tarjeta acudiendo al reloj checador para un mejor control de asistencia.
- 2.- Se dirige al vestidor para recoger sus elementos de limpieza y así comenzar a trabajar.
- 3.- Recolecta la basura que se encuentra en los cestos de las oficinas administrativas para mantener las oficinas sin basura.
- 4.- En caso de ser necesario lava los cestos de basura con agua y jabón en el baño más cercano para mantenerlos limpios.
- 5.- Una vez lavados, acomoda los cestos de basura en su lugar de uso.
- 6.- Asea las oficinas administrativas, barriendo las mismas para mantenerlas con la mayor limpieza.
- 7.- Limpia escritorios, cuadros y archiveros con una tela húmeda y luego con otra tela seca para quitar peluzas y mantenerlos en buen estado y presentación.
- 8.- Lava los baños de las oficinas con los productos necesarios para mantenerlos aseados.
- 9.- Trapea los pisos de la oficinas con los utensilios y productos necesarios para su limpieza.

ACTIVIDADES DE LAVANDERIA Y SERVICIO DE BAÑO

- 1.- Separa la mantelería de acuerdo con sus colores para después lavarla.
- 2.- Lava la mantelería colocándola en la lavadora, agregando detergente y poniéndole el programa de lavado adecuado para después secarla.
- 3.- Checa el baño para mujeres que se encuentra en el comedor, observando que haya los suficientes productos para el servicio y en caso necesario surtirlos.
- 4.- En un cesto grande recolecta los papeles que se acumulan en los baños para mujeres y los lleva hacia la zona de basura del restaurante.
- 5.- Revisa ropa de lavadora, observándola para después pasarla a la lavadora.

- 6.- Coloca ropa en secador, cambiandola de lavadora a secadora, para después sacarla y acomodarla.
- 7.- Atiende a las personas en el baño dandole sanitas y cuidando constantemente la limpieza para así poder brindar un mejor servicio e higiene a los clientes el restaurante.
- 8.- Saca ropa de la secadora, doblándola para después acomodarla.
- 9.- Lleva cubres y servilletas al armario que se encuentra junto a la cigarrera para cubrir las necesidades.
- 10.- En el lavadora del restaurante, lava utensilios de trabajo, tallándolos y agregándoles agua y jabón.

ACTIVIDADES SEMANALES

- 1.- Va por la mantelería a cada estación, tomándola de los depósitos correspondientes para después llevarla a la lavandería.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- 1.- Limpia los vidrios de las oficinas con un lienzo húmedo y después con uno seco para mantenerlos limpios.
- 2.- Lava las cortinas de las oficinas, colocándolas en la lavadora y después en la secadora, para mantenerlas limpias.
- 3.- En caso de ser necesario le pide al capitán los productos que necesita para desempeñar sus actividades.
- 4.- Atiende a los clientes auxiliandolos en los sanitarios en diversos contratiempos (caída de botones, ropa descocida, etc.) con la finalidad de proporcionar un servicio integral al cliente.
- 5.- Lleva café o refrescos a oficinas, pidiendo la comanda al capitán o a mandiles, para después pasar por ellos a barra o a cocina.

Fecha: _____

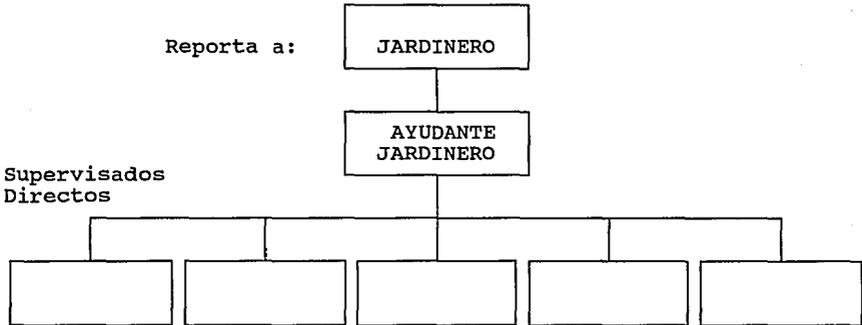
NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE JARDINERO

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es el encargado de auxiliar al jardinero en el mantenimiento de plantas y de las áreas verdes del restaurante.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: AYUDANTE DE JARDINERO

ACTIVIDADES DIARIAS

- 1.- Checa tarjeta acudiendo al reloj checador para mayor control de asistencia.
- 2.- Revisa las macetas del restaurante observándolas para en caso de ser necesario sustituirlas.
- 3.- Asea las áreas de entrada, banquetas, etc., barriendo con escoba de popote para mantener limpio esos lugares.
- 4.- Limpia los jardines, levantando la basura para después tirarla en los depósitos generales.
- 5.- Con el pico y la pala afloja la tierra de los jardines para mayor facilidad de riego y de mantenimiento a las plantas.
- 6.- Revisa todas las áreas verdes para determinar cuál necesita podarse y de ser necesario hacerlo.
- 7.- Es responsable de vigilar que las plantas del interior del restaurante se encuentren en lugares adecuados para su decoración.
- 8.- Recoge las mangueras y las guarda en el cuarto de mantenimiento, para mayor protección y estética.

CADA TERCER DIA

- 1.- Riega el jardín con una manguera o aspersor para mantenerlos con vida y en perfecto estado.

ACTIVIDADES SEMANALES

- 1.- Saca las macetas del restaurante al jardín como medida de mantenimiento.

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: CIGARRERA

Horario: 14:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

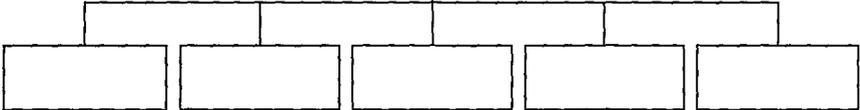
La cigarrera es la encargada de vender los cigarros al cliente que así lo solicite. Además se encarga de recibir llamadas al restaurante y de colocar los discos y cassettes para una mejor ambientación de los salones.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a: SUB GERENTE
SERVICIOS

CIGARRERA

Supervisados
Directos



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: CIGARRERA

ACTIVIDADES DIARIAS

- 1.- Checa tarjeta en el reloj checador para el control de asistencia.
- 2.- Abre su área de trabajo para iniciar sus labores.
- 3.- Hace pedidos de su área (cerillos, dulces, focos, vasos, sal de uvas, alka seltzer, aspirinas), escribiendo las necesidades en una hoja para que el almacén las surta.
- 4.- Hace pedidos de vino blanco llenado al hoja de pedido y agregando las comandas correspondientes por botella para que después la firme un capitán y poderlos entregar en la bodega.
- 5.- Lleva el consecutivo de las comandas de los meseros y mandiles anotando en un libro el número en donde se quedaron el día anterior con el fin de evitar equivocaciones.
- 6.- Asea su lugar de trabajo barriendo, trapeando y sacudiendo para mantener limpia dicha área.
- 7.- Llena de dulces la bombonera, para brindar una cortesía a los clientes.
- 8.- Corta papel pasante para las comandas de los mandiles y los meseros.
- 9.- Entrega a los meseros y mandiles las comandas para que dispongan de ellos durante su trabajo.
- 10.- Coloca el libro de reservaciones en el lugar de la Hoster para que este listo al iniciar el servicio.
- 11.- Durante el servicio cuida que haya música constantemente dentro del restaurante, poniendo discos o cassettes cada vez que sea necesario para lograr una mejor ambientación.
- 12.- Durante el servicio contesta el teléfono, anotando los recados y le llama a la persona indicada para que conteste.
- 13.- Surte a los clientes de cigarros, dirigiéndose hacia donde se lo soliciten para brindar un mejor servicio.
- 14.- Realiza actividades interdepartamentales.

Fecha _____

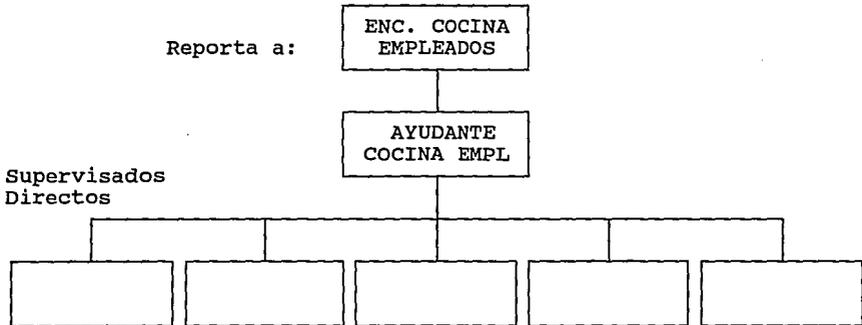
NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE COCINA DE EMPLEADOS

Horario: 13:00 Hrs. a 21:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona que auxilia a la encargada de cocina de empleados. Ayuda a mantener limpios los utensilios y el área de cocina de los empleados, además es la que sirve la cena al personal del turno nocturno.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

AYUDANTE DE COCINA DE EMPLEADOS

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta, acudiendo al reloj checador.
- 2.- Lava platos, ollas, vasijas, utensilios, etc., en el fregadero para mantenerlos limpios y listos cuando los necesite el siguiente turno.
- 3.- Ayuda a la encargada del área en el aseo de estufas, planchas, etc., para mantener limpia dicha área.
- 4.- Lava el piso de la cocina y del comedor de empleados con escoba, agua y jabón para mayor higiene del área.
- 5.- Calienta la comida, previamente preparada por la encargada del área, para después servirla.
- 6.- Sirve los alimentos al personal del turno nocturno, cuando estos le entregan sus respectivos boletos, lo cuál permite un mayor control de los alimentos servidos en cada turno.
- 7.- Guarda los alimentos sobrantes en el refrigerador del área para evitar su descomposición.
- 8.- Una vez que los empleados terminan de tomar sus alimentos, asea su área y lava platos y utensilios.
- 9.- Al terminar su jornada checa su tarjeta en el reloj checador.
- 10.- Al terminar su turno, avisa al encargado de seguridad para que éste cierre con llave dicha área.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Ayuda a la encargada del área en el aseo de azulejos, ventanas, mallas de alambre, etc.

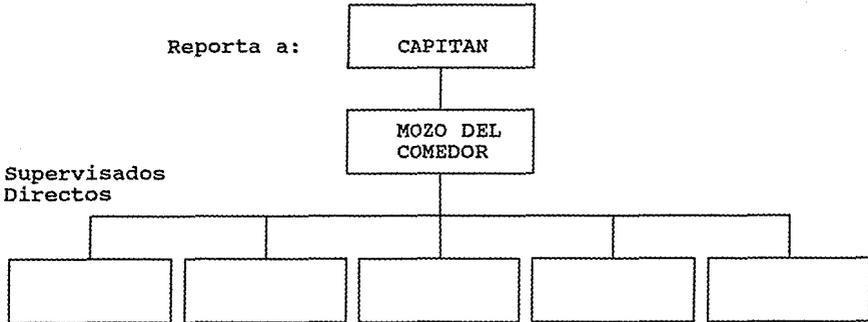
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: MOZO DE COMEDOR
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona encargada de mantener limpios el comedor y baño de servicio a clientes, desempeñando diversas labores para mantener en perfecto estado dichos espacios.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: MOZO DE COMEDOR

ACTIVIDADES DIARIAS

- 1.- Checa su tarjeta de control de asistencia en el reloj checador.
- 2.- Recoge sus productos de limpieza, dirigiéndose al área de entrada a la cocina y tomándolos del baúl para disponer a iniciar sus labores.
- 3.- Barre el salón principal moviendo los muebles en caso de ser necesario para mantener el área limpia y evitar que se acumule la basura.
- 4.- Limpia área de comedor que incluye jacarandas, caracol y entradas, acudiendo por cubeta con agua y pinol, regando el agua y pasando el trapeador para mantener limpio el piso.
- 5.- Acomoda los muebles en el lugar que les corresponde para mantener el orden del área.
- 6.- Limpia los baños, juntando la basura de cajones y cestos para tener una adecuada presentación y conservarlos en buen estado.
- 7.- Talla los pisos y lavabos con agua, jabón y pinol y los seca para una mejor presentación.
- 8.- Limpia y seca los espejos con agua y una toalla para dejarlos transparentes y en buen estado.
- 9.- Lava los mingitorios, poniéndoles agua y jabón, tallándolos, enjuagándolos y poniéndoles pinol para mantenerlos limpios y con agradable olor.
- 10.- Limpia las paredes de los baños, tallando con agua y jabón, enjuagando y secando para evitar que estén sucios.
- 11.- Talla los lavabos con agua y jabón y los seca para evitar las manchas de suciedad.
- 12.- Lava pisos de baños, barriendo poniendo jabón y pinol, tallando, enjuagando y pasando varias veces el trapeador y enjuagando el mismo para evitar manchas en el piso y lograr mejor presentación.
- 13.- Limpia las puertas de los baños, pasando un lienzo húmedo y tallando para quitar manchas y conservarlas limpias.
- 14.- Sacude los muebles, lámparas y otros accesorios del comedor, humedeciendo un lienzo con agua y pinol para limpiar el mobiliario y conservarlo en buen estado.

- 15.- Cambia los focos fundidos y checa que estos no estén flojos para mantener una adecuada iluminación.
- 16.- Hace pedido de focos y material de limpieza, y los entrega al capitán o mandíl para que se incluya en la lista de pedido a almacén.
- 17.- Limpia la puerta de entrada pasándole una tela húmeda y luego una seca para un mejor aseo.
- 18.- Revisa que en los baños haya suficiente papel sanitario, sanitas y jabón, para que en caso de ser necesario reponga los faltantes y así poder proporcionar un excelente servicio.
- 19.- Recoge la basura del comedor, quitándola con una escoba y recogedor evitando que quede basura, después de que han montado las mesas para que quede limpia el área de servicio.
- 20.- Recoge sus productos de limpieza, llevándolos a la esquina del baúl junto a cocina, lavándose las manos para disponerse a checar su tarjeta y comer.
- 21.- Limpia el salón de Portales, levantando las sillas, barriendo primero el mozáico y luego la parte encementada, recogiendo la basura y depositandola en el cesto, todo esto con el fin de mantener limpia esta área.
- 22.- Limpia el baño de los empleados, arrojando agua, jabón y pinol y finalmente tallando para que queden limpios.
- 23.- Asea vestidores de meseros y garroteros, sacudiendo, barriendo y trapeando para mantenerlos limpios.
- 24.- Hace limpieza en el comedor y baños durante el servicio, barriendo y limpiando cuando algo se rompe, se tira y se ensucia por cualquier motivo, con el fin de que el comedor y área de baños estén presentables.
- 25.- Checa su salida a las 17:0 Hrs en la caseta de seguridad.

ACTIVIDADES SEMANALES

- 1.- Limpia los vidrios con agua y los seca para mantener una buena iluminación y presentación.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- 1.- Ayuda a los estacionarros, estacionando los automóviles y anotando las placas en las boletas correspondientes, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio cuando haya mucha

clientela.

- 2.- Ayuda a barra sirviendo cerveza, haciendo preparados, lavando vasos, etc,. para proporcionar un rápido servicio a la clientela.
- 3.- Realiza algunos mandados de sus jefes acudiendo a los lugares que estos le piden y así facilitarles y prestarles algún servicio.

Fecha _____

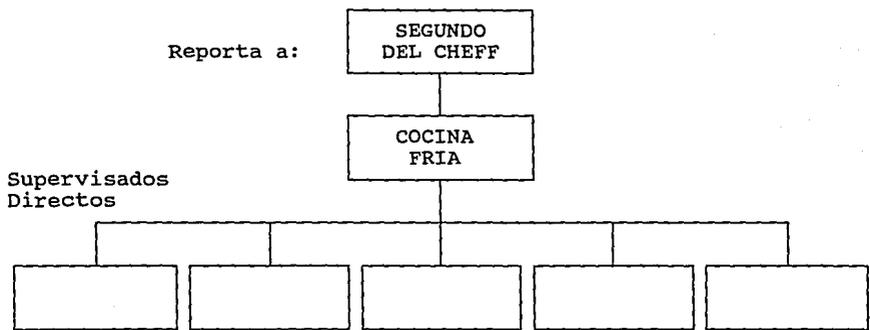
NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE COCINA FRIA

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona encargada de la preparaci3n y salida de ensaladas, aderezos, y de algunos postres.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realiz3

ACTIVIDADES DIARIAS DE COCINA FRIA

- 1.- Checa tarjeta, acudiendo al reloj checador para un mejor control de asistencia.
- 2.- Para iniciar sus labores asea su área de trabajo, lavando utensilios y mobiliario.
- 3.- Revisa las verduras del día anterior, checando los recipientes donde se encuentran, observándolas para desechar las que no estén en buen estado y además conocer la cantidad con la que se cuenta.
- 4.- Trae las verduras necesarias para ese día, dirigiéndose a la cámara de conservación de cocina y tomando lo necesario para después lavarlo y prepararlo.
- 5.- Prepara lechuga, berro y espinaca, quitando lo que no le sirve deshojándolas y acomodando las hojas en los recipientes correspondientes para después lavarlas y agregarles desinfectante para tenerlas preparadas a la hora del servicio.
- 6.- Lava y pela con el pelapapas la zanahoria para ensalada, después la corta en tiras con un cuchillo y las acomoda en el depósito adecuado, les agrega desinfectante para tenerlas limpias a la hora del servicio.
- 7.- Prepara elote para ensaladas, quitando las hojas, desgranando con un cuchillo y después lo coloca en una sartén para que éste con cuesa con agua y sal en la parrilla de cocina caliente, para después colocarlo en un recipiente y que esté listo a la hora del servicio.
- 8.- Prepara piña para ensaladas, partiendo y picando lo necesario para tenerlo listo a la hora del servicio.
- 9.- Trae latas de champiñones, chícharos y mangos yendo por ellas a la despensa que se encuentra en esa área para vaciar su contenido en los depósitos correspondientes, y en caso de algún faltante lo solicita al segundo chef o vá personalmente al almacén a solicitar lo necesario.
- 10.- Vacía el contenido de las latas en los recipientes que les corresponde abriéndolas con un abrelatas manual, tirándoles el agua y acomodándolas en los depósitos para que esté listo a la hora del servicio.
- 11.- Prepara guacamole, sacando los aguacates de la cámara de conservación, reúne el jitomate y la cebolla para picarlos y depositarlos en un recipiente de plástico, en donde integra todos los ingredientes para tenerlos listos y poder servirlos en el momento que se solicite.

- 12.- Prepara aderezo César en un recipiente limpio, en donde mezcla los ingredientes necesarios y así poder tenerlo listo a la hora del servicio.
- 13.- Revisa las crepas del día anterior, contándolas y probándolas, verificando así su estado, y en caso de ser necesario preparar más.
- 14.- Revisa los depósitos que contienen queso, tocino, pan y nuez, chequeando el estado de los mismos, observándolos y probándolos, para en caso de ser necesario preparar más.
- 15.- Prepara queso para ensalada, sacándolo de la cámara de conservación, lo raya con el rayador eléctrico para tenerlo listo a la hora del servicio.
- 16.- Saca tocino de la cámara de conservación, lo rebana, fríe y pica para tenerlo listo a la hora del servicio.
- 17.- Saca pan de la cámara de conservación, lo rebana y fríe en la freidora, para tenerlo listo a la hora del servicio.
- 18.- Saca nueces de la despensa, las pica y las coloca en un recipiente de plástico para tenerlas listas a la hora del servicio.

DURANTE EL SERVICIO

- 19.- Prepara ensalada mezclando los ingredientes necesarios de acuerdo al tipo de ensalada y así poder atender a los requerimientos por el Segundo del Chef o el Chef.
- 20.- Prepara y sirve los postres de acuerdo a lo pedido en las comandas.
- 21.- Sirve crepas, cortándolas, agregándoles cajeta o mango y poniéndolas en la salamandra para cumplir con lo pedido en la comanda.
- 22.- Sirve pasteles, sacándolos de la cámara, cortando la porción correspondiente para cumplir con lo pedido en la comanda.
- 23.- Sirve helado, poniendo en la copa correspondiente agregando cajeta o nuez, para cumplir con lo pedido en la comanda.
- 24.- Sirve flanes, vaciándolos de la flanera al plato de postre, y si es de queso cortando la porción correspondiente y agregando rompo, para cumplir con lo pedido en la comanda.
- 25.- Limpia el área de trabajo, lavando los utensilios para dejar limpia al turno siguiente.

ACTIVIDADES DE CADA TERCER DIA

- 1.- Hace crepas, preparando la harina y vaciando la cantidad necesaria para cada crepa en la plancha, para tenerlas listas cuando sea necesario.

ACTIVIDADES QUINCENALES

- 1.- Limpia el refrigerador, vaciándolo, deshielándolo y secándolo para después volver a acomodar los alimentos que en él se encuentran.

Fecha _____

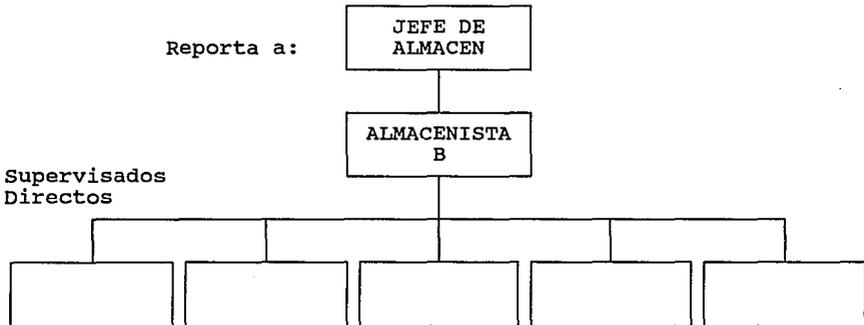
NOMBRE EL PUESTO: ALMACENISTA "B"

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona encargada de colaborar con el jefe de almacén en lo referente al orden de los productos que ahí se encuentran, así como de surtir los pedidos de otras áreas de trabajo, para que el funcionamiento y servicio que presta el restaurante sea oportuno y eficaz.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: ALMACENISTA "B"

ACTIVIDADES DIARIAS

- 1.- Checa tarjeta acudiendo al reloj checador para el control de su asistencia en nómina.
- 2.- Pesa la verdura, cargándola y poniéndola en el diablito y depositándola en almacén para ser checada en peso y cantidad.
- 3.- Transporta la verdura hacia la cocina ayudándose de un diablito y así surtir el pedido del día anterior.
- 4.- Pesa la verdura para la cocina de empleados y la entrega a la cocinera con su comanda con el fin de que ésta pueda preparar los alimentos.
- 5.- Surte el pedido de la cocinera para que ésta pueda preparar los alimentos de los empleados.
- 6.- Recoge los pedidos del tablero de barra y cocina para surtirlos durante la mañana.
- 7.- Surte el pedido de cocina y lo coloca encima del refrigerador para que sea revisado y autorizado por el jefe de almacén o por el kardista.
- 8.- Verifica junto con el encargado de cocina el pedido para esta área, para que de esta manera el encargado firme la nota de conformidad.
- 9.- Surte el pedido de barra, llevando cerveza, refresco y otros productos y que puedan firmar la nota de conformidad.
- 10.- Checa el surtido de barra, verificando con el jefe de barra los productos y que puedan firmar la nota de conformidad.
- 11.- Surte productos a carnicería, de acuerdo con ordenes realizadas para el servicio diario.
- 12.- Saca hielo de la cámara, embolsándolo para llevarlo a barra según pedidos, o almacena el sobrante en la cámara fría.
- 13.- Acomoda envases, juntando los que son del mismo tipo, con el fin de agilizar el trabajo al llegar los repartidores.
- 14.- Atiende pedidos varios (cafeteros, cigarrera, limpieza, comedor, etc.) llevando sobre lista los productos para proveer a estos departamentos.
- 15.- Acomoda la mercancía, colocando los productos en el lugar que les corresponde para facilitar el orden y rapidez a la hora de distribuirlos.

- 16.- Checa que el ostión tenga hielo, y le agrega cubos si es necesario para que no se descomponga.
- 17.- Saca de cámara los alimentos que se ocuparán al día siguiente para que se vayan descongelando..

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Recibe mercancía de proveedores los Miércoles, chequeando junto con el Jefe de Almacén la mercancía que los proveedores dejan en el pasillo, para luego acomodarla en sus lugares dentro del Almacén.
- 2.- Anota faltantes, escribiéndolos en el pizarrón para tenerlos presente al momento de surtir los pedidos.
- 3.- Barre y trapea el área de trabajo utilizando escoba y trapeador para mantener limpio el Almacén.
- 4.- Acomoda la cámara, ordenando los productos congelados, con el fin de tenerlos siempre disponibles.
- 5.- Surte pedidos a Portales (Viernes, Sábado y Domingo), llevando los productos que le solicitan a través de comandas, checándolos junto con el encargado y pidiendo la firma de conformidad para que no falten productos durante el servicio.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Acomoda la bodega de cristalería, manteniendo las cosas en su lugar, y si detecta algún faltante lo reporta al Jefe de Almacén para que se autorice el pedido.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Hace inventario junto con todo el personal de Almacén, contando y pesando los productos, para saber que hace falta o que está sobrando.

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO:

AUXILIAR DE PANADERIA

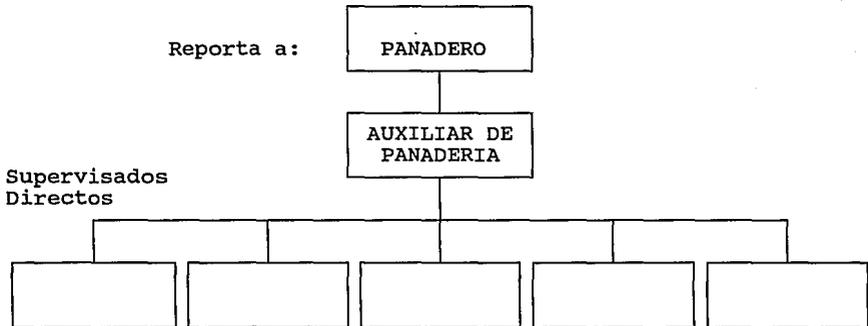
Horario:

9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es quién ayuda al panadero en la elaboración del pan, pasteles, y flanes para el servicio.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

AUXILIAR DE PANADERIA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta previamente uniformado, acudiendo al reloj checador para obtener sus tiempos reales de jornada.
- 2.- Hace lista de pedidos, anotando el material que hace falta para que le surtan lo necesario.
- 3.- Acude al refrigerador y revisa si hay existencia de pasta para pasteles, y en caso de ser necesario preparar lo indispensable para el servicio.
- 4.- Hace pasta para cuernitos, revolviendo los ingredientes en la batidora para después bolearlas.
- 5.- Hace bolas de masa, acomodándolas en la mesa para que repocen y crezcan.
- 6.- Hace cuernitos y variadas figuras de pan, moldeando la masa con sus manos para luego colocarlas en charolas.
- 7.- Con una brocha, unta huevo a cada pieza de pan para que éstas adquieran color, para luego hornear.
- 8.- Hornea todo el pan, introduciendo en forma alterna las charolas para tenerlo listo al momento del servicio.
- 9.- Decora pasteles, revolviendo los ingredientes en la batidora y en un bowl con la mano para después adornarlos.
- 10.- Hace flanes cada tercer día, revolviendo los ingredientes en un bowl, y horneándolos hasta cuajar para después dejarlos enfriar y tenerlos listos para el servicio.
- 11.- Asea su área, acomodando las tablas, una encima de la otra para conservarla en perfecto orden y seguridad.
- 12.- Recoge el sobrante de huevo, lo guarda en la bodega, y al final lava la mesa de trabajo.
- 13.- Limpia las charolas con un trapo de cocina, para tenerlos listos cuando se requiera de su uso.
- 14.- Limpia por fuera el refrigerador, usando un lienzo húmedo para tal efecto.
- 15.- Acomoda la harina, llevando el recipiente del mismo a su lugar para tener lista el área y así poder lavarla.

- 16.- Limpia la batidora con agua y jabón para que no le queden residuos de masa.
- 17.- Lava pisos y paredes con agua y jabón para que queden limpios.
- 18.- Lleva las charolas a cochambre para que sean lavadas.
- 19.- Lava su área de trabajo con agua y jabón y lo talla con un cepillo para conservar el lugar limpio y seguro.
- 20.- Revisa la calidad de sus productos, probando los alimentos que prepara, para estar seguro de su sazón.

Fecha _____

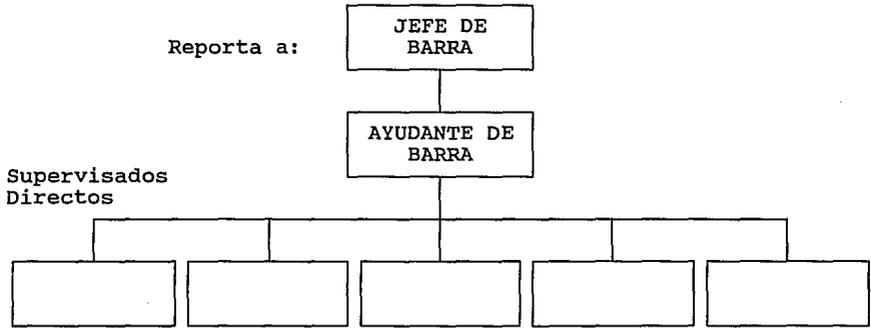
NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE BARRA

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
7:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona encargada de mantener limpia el área de Barra; prepara lo necesario para el servicio, y durante el mismo auxilia al Barman y al Jefe de Barra.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

AYUDANTE DE BARRA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta, acudiendo al reloj checador para conocer el tiempo real de su jornada.
- 2.- Abre la Barra, quitando el candado con la llave que ahí se encuentra, y quita la reja para comenzar su jornada.
- 3.- Lava con agua y jabón la cristalería del día anterior y ya limpia la acomoda sobre la Barra.
- 4.- Asea el piso, levantando las tarimas, barriendo y lavando el lugar para mantener limpia el área de Barra.
- 5.- Hace el hielo frapé, si viene en barra lo pica con un picahielo, y si es de bolsa lo pone directamente en la máquina, y al final lo acomoda en la tarja correspondiente.
- 6.- Acomoda el hielo en cubos en una tarja, para tenerlo listo a la hora del servicio.
- 7.- Surte cerveza, la acomoda en su tarja y le agrega hielo para que se enfríe.
- 8.- Checa lo que hace falta de preparación, revisando los preparados del día anterior, observando la cantidad y calidad de los mismos para hacer más en caso necesario.
- 9.- Hace los preparados, de acuerdo con las recetas preestablecidas, para tenerlos listas a la hora del servicio.
- 10.- Hace adornos cortando rodajas de limón, naranja, etc., para que estén listos a la hora del servicio.
- 11.- Pone a enfriar los jugos y peparados, además de lo que quedó el día anterior, colocándolos en el depósito de lámina y agregándoles hielo picado para mantenerlos frios.
- 12.- Hace los jugos de limón y naranja, tomando la fruta de la Barra de los Portales, y las lava corta y exprime para mayor limpieza y obtener el jugo.
- 13.- Acomoda mantel para cristalería de servicio. Además de los vasos, acomoda un plato con sal y otro con limones partidos para escarchar copas cuando sea necesario.

DURANTE EL SERVICIO

- 14.- En el fregadero lava vasos constantemente con agua y jabón para mantenerlos listos cuando se solicite.
- 15.- Auxilia al Barman o Jefe de Barra, llenando vasos con hielo, acercando vasos, sacando cerveza y sirviéndola, etc.,.
- 16.- Prepara los cockteles, licuando los ingredientes, y adornándolos cuando lo soliciten el Jefe de Barra o el Barman.
- 17.- Saca cerveza, colocándola en los recipientes disponibles cuando se lo solicitan.
- 18.- Sirve refresco de botella cuando se lo solicitan.
- 19.- Surte de jugos al Barman, llenando los depósitos para mayor rapidez a la hora de servirlos.
- 20.- Surte las tarjas de cerveza que se vacían y les agrega hielo para que se mantengan frías.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Surte de refrescos la máquina, cambiando el cilindro de la misma, cuando éste se termina.
 - 2.- Cambia el cilindro de gas de la máquina para refresco, quitando el vacío y colocando uno lleno.
 - 3.- Atiende el servicio de Barra de Portales los fines de semana, junto con otro ayudante de Barra o con el Barman, o Jefe de Barra.
 - 4.- Hace pedidos a Almacén, llenado una forma preestablecida, en caso de no estar el Barman o Jefe de Barra, para surtir lo que haga falta.
- Realiza actividades interdepartamentales.

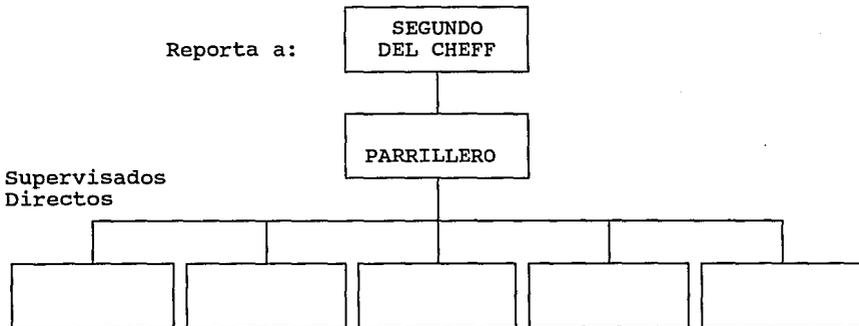
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: PARRILLERO
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
7:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es el responsable de la preparación de carnes a la parrilla. Al igual que servicios en los platos correspondientes y verifica los ingredientes de ciertas guarniciones.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

PARRILLERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta previamente uniformado, acudiendo al reloj checador para el conteo real de su jornada de trabajo.
- 2.- En la cámara frigorífica checa los faltantes de guarnición del día anterior, para en caso de ser necesario solicitar lo necesario al Chef.
- 3.- Prepara los ingredientes para la guarnición, cortando, rebanando, etc., y todo lo necesario para que estén listos al momento de cocinarlos.
- 4.- Corta las costillitas con una hacha, las sazona con su salsa y las acomoda en una charola, las marca y las deja listas para cocinarlas.
- 5.- Descongela el pollo, poniéndolo en agua y depegándolo.
- 6.- Recoge carbón en la cocina de empleados y se ayuda con un diablito, toma lo necesario y lo lleva a la parrilla.
- 7.- Cambia el carbón de la parrilla, sacando el que quedó de la noche anterior, poniéndolo en un recipiente y apagándolo para después limpiar la parrilla.
- 8.- Limpia la parrilla con un cepillo de acero, para acomodar el carbón nuevo y evitar que la carne se ensucie.
- 9.- Prende el carbón después de acomodarlo; le pone sal y alcohol y le lanza un popote encendido para que se prenda y la parrilla esté caliente a la hora del servicio.
- 10.- Pone las costillas sobre la parrilla caliente para marcarlas, después las voltea y las coloca en una olla grande.
- 11.- Pone a cocer las costillas de la olla, le agrega los ingredientes necesarios (catsup, jugo de naranja, agua, etc.,) para tenerlas listas cuando el servicio lo requiera.
- 12.- Prepara los ingredientes para brochetas, desvenando chiles, y cortando la cebolla para que estén listo al momento de su preparación.
- 13.- Frie los ingredientes de la guarnición, colocándolos en la freidora y vigilándolos hasta su cocimiento.
- 14.- Retira del fuego el recipiente en donde se cocieron las costillas, y las acomoda en charolas adecuadas.

- 15.- Prepara el servicio, acomodando las costillas BBQ, pollo, huevos, etc., para botanas, así como distintos tipos de cortes de carne necesarios para el consumo.
- 16.- Acomoda la guarnición, checando que todos los elementos de ésta se encuentren en su lugar, y así estar listos al momento de servir los platillos.
- 17.- Atiende las órdenes que pide el cocinero, colocando en la parrilla carnes, pollo, etc., además de que cuida su preparación para después servir las en un plato.
- 18.- Sirve la guarnición adecuada al platillo en turno, obteniéndola de su propia guarnición o trayéndola de cocina caliente .
- 19.- En la freidora frie papas a la francesa para las necesidades durante el servicio o para completar algunos de los platillos.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Deshuesa pollo, después de descongelarlo separando la carne de los huesos, y así tener lista la carne al momento de preparar brochetas mixtas.
- 2.- Ayuda en cocina fría, ostionero y cocina caliente acudiendo a las diferentes áreas para auxiliar en lo necesario.
- 3.- Limpia la freidora, quitando los acientos del aceite del día anterior, y agrega aceite nuevo.

Realiza actividades interdepartamentales.

Fecha _____

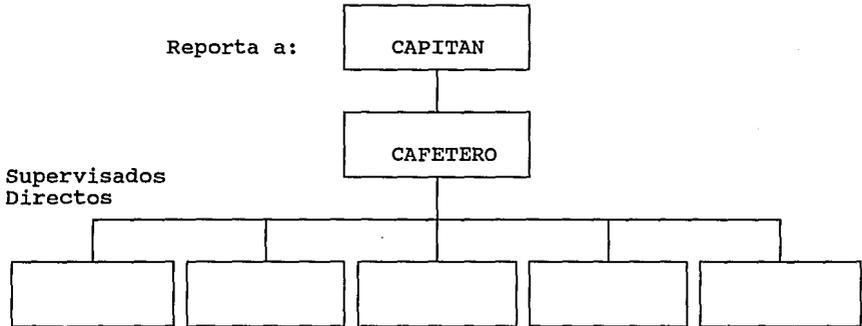
NOMBRE DEL PUESTO: CAFETERO

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
7:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es el encargado de preparar los diferentes tipos de café, y de preparar los servicios correspondientes en cada mesa, además es quién prepara la verdura y fruta para botanas.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

CAFETERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta previamente uniformado, acudiendo al reloj checador para obtener sus tiempos reales de jornada.
- 2.- Prepara frutas para botanas, partiendo con un cuchillo pepinos, naranja, limón y zanahoria para tenerlas listas a la hora del servicio.
- 3.- Monta la verdura colocándola en sus respectivos recipientes.
- 4.- Monta paneras con sus respectivas servilletas para tenerlas listas a la hora del servicio.
- 5.- Le pone hielo a la hielera, donde colocan las mantequilleras, la crema chantilly y la leche evaporada, para mantenerlas en buen estado.
- 6.- Llena las mantequilleras, yendo por la mantequilla a la cámara de conservación y extrayendo la cantidad adecuada para los depósitos.
- 7.- Recoge el pan de la panadería y lo coloca en las paneras y las deja listas para el servicio.
- 8.- Regresa tortillas a la tortillera, y si es necesario las vuelve a calentar o las utiliza en totopos.
- 9.- Coloca caldo de camarón en las soperas para mayor rapidez en el servicio.
- 10.- Pone jarros en una tina, y checa que estén en buen estado, para que los garroteros los llenen de caldo de camarón durante el servicio.
- 11.- Prepara café americano colocándolo en la cafetera para tenerlo listo a la hora del servicio.
- 12.- Prepara café express cuando es solicitado.
- 13.- Prepara café irlandés, pemexsol, etc., todo de acuerdo a las recetas, para atender a los pedidos del momento.
- 14.- Durante el servicio lleva el café a las mesas que lo solicitan.
- 15.- Lava la cafetera, su coladera y el recipiente de la cafetera, para mantenerlos limpios y el buen sabor del café.
- 16.- Asea su área de trabajo lavando los instrumentos y el piso, para mantener el área completamente limpia.

- 17.- Checa que esten apagadas las cafeteras para manter la seguridad del inmueble.
- 18.- Lleva a la cámara de conservación el caldo de camarón que ha sobrado.
- 19.- Guarda y acomoda todos los alimentos que sobran en el refrigerador.

ACTIVIDADES DE CADA TERCER DIA:

- 1.- Lava el horno para que se conserve en buen estado.

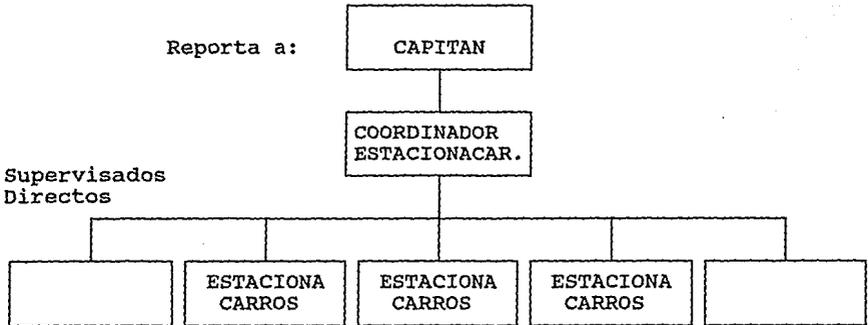
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: ESTACIONACARROS
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
7:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es el encargado de recibir y estacionar los automóviles de los clientes y de llevar el control de los mismos por medio de boletos, para la identificación al momento de la entrega.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

ESTACIONACARROS

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta acudiendo al reloj checador con el fin de obtener las horas reales de su jornada.
- 2.- Checa las luces del estacionamiento, para que en el caso de existir una falla repararla de inmediato.
- 3.- Revisa el área de la entrada y cuida que esté limpia y todo en orden. En caso de ser necesario limpia y ordena lo que así lo requiera.
- 4.- Recibe a los clientes; les abre la puerta y espera a que baje de su automóvil, con el fin de brindarle una adecuada bienvenida.
- 5.- Separa los boletos numerados, uno lo entrega al cliente, y el otro lo anexa a las llaves de su automóvil y así llevar un mejor control del área.
- 6.- Enciende, dirige y estaciona los automóviles de los clientes, procurando mantener el orden del espacio asignado para tal efecto.
- 7.- Después de estacionarlo revisa que luces y radio queden apagados, así como la puerta cerrada para una mayor seguridad.
- 8.- Registra en el automóvil los datos del mismo (Placas y clave de ubicación) con el fin de facilitar su búsqueda en el momento que el cliente lo solicite.
- 9.- Coloca las llaves en su lugar de control.
- 10.- Cuando el cliente se retira recibe el boleto de contraseña del vehículo y lo coteja contra el de las llaves para poder entregar el auto adecuado.
- 11.- Saca del estacionamiento el auto del cliente que se retira y lo entrega en la entrada del restaurante.
- 12.- Despide al cliente, abriéndole la puerta del coche y esperando que se suba, con el objeto de brindar un mejor servicio.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Asea el área de la entrada, barriendo y lavando el lugar, para mantener una buena presentación del restaurante.
- 2.- En el caso de algún problema con los clientes, relacionado con el auto, le avisa al Capitán o a algún Mandil para que este lo resuelva.
- 3.- En el caso de una avería mecánica, tiene permitido auxiliar al cliente a resolver el problema.

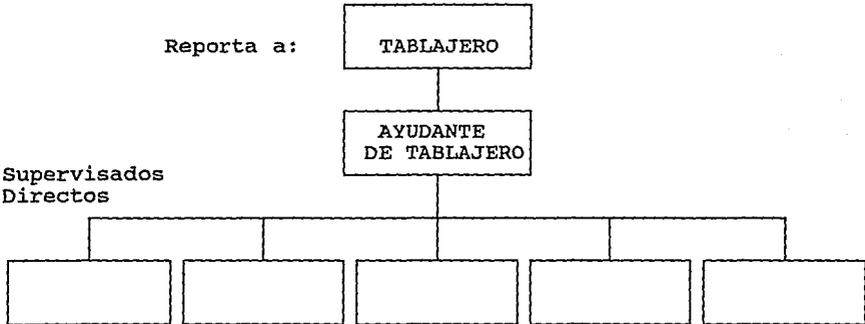
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE TABLAJERO
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona que colabora con el tablajero en mantener al corriente las actividades inherentes al puesto, como la preparación y realización de diversos cortes, que se realizan con el fin de aprovechar toda la carne y su aspecto sea el adecuado. También auxilia en la limpieza e higiene de su área de trabajo.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

AYUDANTE DE TABLAJERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta previamente uniformado, acudiendo al reloj checador, con el fin de obtener el tiempo real de su jornada.
- 2.- Recoge la lista de pedidos que se encuentra por encima del refrigerador de cocina, y checa junto con el encargado de costos la lista de pedidos que se va a surtir.
- 3.- Desenvuelve el filete, quitándole el plástico para después limpiarlo.
- 4.- Limpia el filete, quitándole la grasa, los espejos y separando las cabezas para dejar lista la carne para los cortes correspondientes y después aprovechar los sobrantes.
- 5.- Pasa el filete por la ablandadora, poniendo la carne en la máquina y bajando la palanca que la perfora para que pueda quedar más blanda, esto hace que la carne adquiera mejor sabor y que facilite los cortes.
- 6.- Corta los filetes, haciendo diversos cortes, para obtener filetes, sábanas y medallones.
- 7.- Separa cabezas, cortando los pedazos que se pueden utilizar en otros alimentos y aprovechar los cortes que sirven para carne asada y carne en su jugo, porcionandolas luego.
- 8.- Hace pedidos de carne y/o mariscos congelados, llenado una comanda con lo requerido, que después entregará a almacén, quién firma para que se autorice el surtido.
- 9.- Checa lo surtido, revisando que esté completo lo pedido y hace comanda en limpio para pasarla a Kardex y que la firme.
- 10.- Aplana la carne poniéndola entre plástico y golpeándola con un mazo para conseguir los diferentes gruesos que se piden, como sábanas y medallones.
- 11.- Surte pedidos de cocina, entregando los pedidos al Chef o encargado de turno y verificando con él que estos esten completos para la elaboración posterior de los platillos.
- 12.- Prepara camarón, dejando que se descongele, y quitando luego la cáscara, abriéndolo, limpiándolo por dentro y lavándolo, para después colocarlo en una charola en donde se sazonará finalmente.
- 13.- Con el camarón ya en la charola, es porcionado o envuelto, o lo prepara con queso y tocino para entregarlo luego a cocina.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Arregla centro de paloma, limpiándola y quitándole la grasa para picarlo y hacer las fajas, y lo sobrante utilizarlo en graby.
- 2.- Arregla pescado, quitánadole las espinas, lavándolo y pesándolo para hacer las ordenes y lo sobrante lo utiliza para parrilladas.

Fecha _____

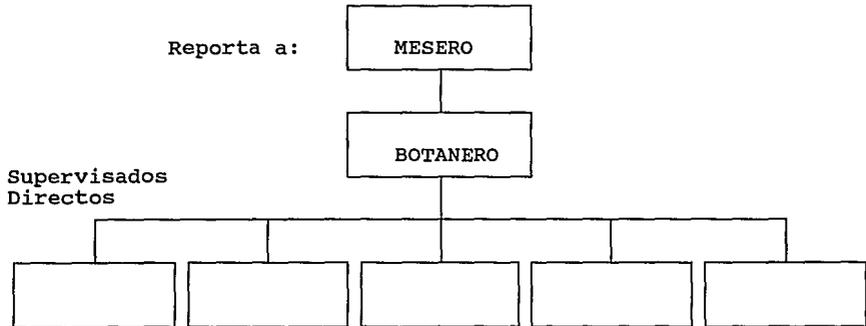
NOMBRE DEL PUESTO: BOTANERO

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona que auxilia al mesero en una estación determinada. Se encarga de tener los elementos complementarios de los platillos en las mesas, tales como sal, pimienta, salsa, etc., y mantener limpias las mismas durante el servicio. Es quién lleva la comida de la cocina a la estación.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

BOTANERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta, acudiendo al reloj checador para llevar un control real de su jornada de trabajo.
- 2.- Checa lo que quedó del día anterior, verduras albañil, champiñones rebosados, queso para fundir, etc., para empezar a preparar lo necesario.
- 3.- Prepara verdura albañil, picando los ingredientes con un cuchillo, para después colocarlos en un depósito y tenerlos listos en la cámara cuando se necesiten.
- 4.- Prepara pasta de cerveza batiendo con batidor manual los ingredientes, para utilizarla posteriormente en la preparación de platillos.
- 5.- Prepara champiñones rebosados, abriendo latas de champiñones, tirándoles el agua, enharinándolos, pasándolos por la pasta de cerveza, para después colocarlos en la freidora y que estén listos en los depósitos a la hora del servicio.
- 6.- Prepara queso para fundir, sacándolo de la cámara, cortándolo en pedazos y llevándolo a rallar a la picadora, para que esté listo a la hora del servicio.
- 7.- Prepara champiñones a la mantequilla, abriendo la lata y tirándole el agua, los corta en partes pequeñas, para después freirlos y sazonarlos.
- 8.- Prepara calabazas cacheteadas, partiéndolas en rodajas, enharinándolas y agregándoles un preparado de leche y huevo, para después freirlas y tenerlas listas a la hora del servicio.
- 9.- Prepara chiles piqué, abriendo latas de chiles, partiéndolos y quitándoles las semillas, en seguida los rellena con queso, los cubre de harina, los pasa por la pasta de cerveza, y los frie en la freidora, para que estén listos como guarnición.
- 10.- Prepara lechuga, deshojándolas y seleccionando las mejores hojas, para utilizarlas como base de platillos.
- 11.- Ayuda al segundo Chef en las labores que éste desempeña, como cortando las verduras (rábanos, cebolla, apio, zanahoria, elote, etc.) para tenerlas listos como guarniciones.
- 12.- Prepara ingredientes para la elaboración de salsas, picando alguno de los ingredientes o licuándolos como un apoyo al segundo Chef.

ACTIVIDADES DURANTE EL SEVICIO:

- 13.- Sirve botana mixta, colocando lo necesario en el plato, para cumplir con la orden solicitada.
- 14.- Sirve tacos de lengua, tomando la tortilla y agregando lechuga, cebolla, cilantro, y de las dos salsas para cumplir con la orden.
- 15.- Sirve ordenes de chiles piqué, cuando hay una orden que lo solicite.

ACTIVIDADES COMO APOYO AL SEGUNDO CHEF:

- 16.- Sirve guarniciones, poniendo los ingredientes adecuados a cada platillo (arroz, frijoles, puré, etc.,) para la salida de los platillos al comedor.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- En la picadora, muele el pan que ha quedado del día anterior, para después utilizarlo en la preparación de otros platillos.

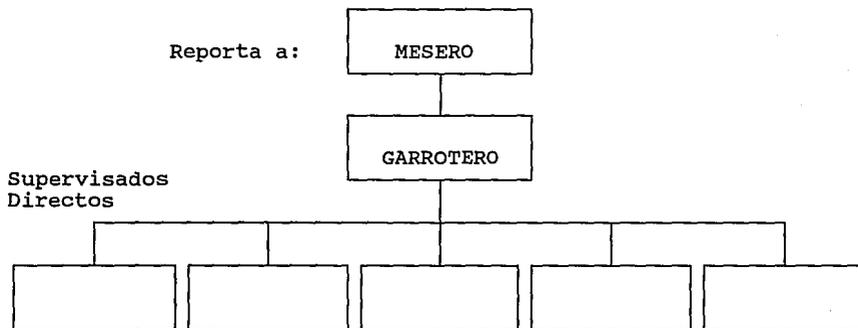
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: GARROTERO
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona que auxilia al mesero en una estación determinada. Se encarga de tener los elementos complementarios de los platillos en las mesas, tales como sal, pimienta, salsa, etc., y mantener limpias las mismas durante el servicio. Es quién lleva la comida de la cocina a la estación.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: GARROTERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta en el reloj checador para llevar el conteo real de su jornada de trabajo.
- 2.- Se va a mantelería para que el encargado le entregue la cantidad necesaria de manteles para su estación.
- 3.- Ordena los muebles de su estación, bajando las sillas de las mesas y calzándolas junto con el mesero, para después colocar la mantelería.
- 4.- Pone manteles extendiéndolos sobre las mesas para después montarlas.
- 5.- Monta las mesas poniendo los cubiertos correspondientes y las salsas, aderezos, etc., en todas las ellas, y lo hace junto con el mesero para que estén listas a la hora del servicio.
- 6.- Lava ceniceros con agua y jabón para después secarlos y acomodarlos en sus mesas y estand correspondiente.
- 7.- Lava y coloca las charolas en los lugares correspondientes al estand, y lo hace junto con el mesero.
- 8.- Checa hora de comida, idem. actividad 1.
- 9.- Se prepara para servicio con los utensilios adecuados, siendo checado por el mandil o capitán que abre.
- 10.- Al entrar a servicio checa su tarjeta ya uniformado, para llevar un control real de su jornada en servicio.
- 11.- Al conocer el número de comensales de cada mesa, retira los platos que no se utilizan para lograr mayor espacio en la mesa y darle más comodidad al cliente.
- 12.- Lleva verduras y caldo de camarón a las mesas de su estación, acudiendo por ellos con el cafetero, para después servirlos.
- 13.- Checa que en las mesas no haya ceniceros sucios, y en caso de ser necesario cambiarlos, al igual que lo hace con los vasos que estén en estas condiciones.
- 14.- Retira el plato postre de la mesa y lo coloca en el estand para que el mesero pueda tener los platillos.

- 15.- Con la copia de la comanda toma el tiempo para ir por el primer platillo y pasar por el pan con el cafetero.
- 16.- Va por el primer platillo a cocina, poniendo con anterioridad las cucharas correspondientes, para que el mesero meta dicho platillo a la mesa.
- 17.- Checa cuando termina el cliente de comer, para quitar los platos muertos, los coloca en una charola para llevarlos a cochambre.
- 18.- Va por postre a cocina fria, se lo pide al encargado y lo lleva a su estación.
- 19.- Limpia mesas, quitando sal, pimienta, etc., dejando solo bebidas y ceniceros limpios.
- 20.- Cuando el cliente se retira, monta la mesa nuevamente, cambiando y sacudiendo manteles, revisando que esté limpio debajo de la mesa, para que ésta esté limpia a la llegada de otro cliente.
- 21.- Desmonta mesas de su estación, poniendo manteles en los cestos para mantelería, llevando sus cubiertos a cochambre, para después llevarlos ya limpios a que el mandíl los revise.

CADA DOS SEMANAS

Pule platos base, untándoles una pasta, y tallandolos con un trapo, para mantenerlos limpios y brillantes.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Avisa al mesero o mandíl de su estación alguna orden solicitada por el cliente, para que se haga la comanda correspondiente y se ordene.

Realiza actividades interdepartamentales.

Fecha _____

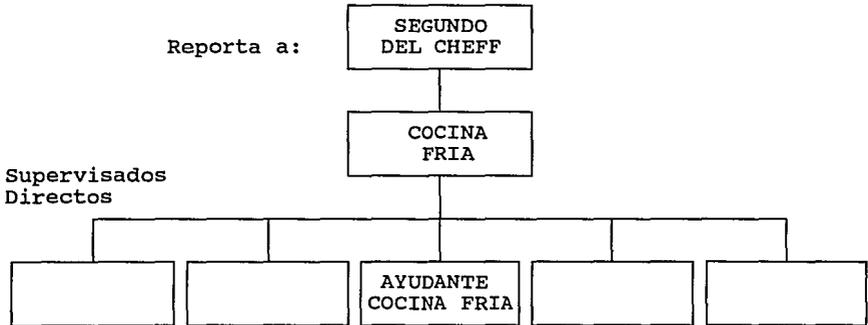
NOMBRE DEL PUESTO: COCINA FRIA

Horario: De 17:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es el encargado de tener listos los ostiones, verduras para ensaladas y postres para el servicio. Durante el servicio prepara ensaladas, sirve postres y quarniciones.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

COCINA FRIA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta en el reloj checador, para llevar un conteo real de su jornada de trabajo.
- 2.- En su área de trabajo, checa en el refrigerador la cantidad real de ostiones, guacamole, verduras, crepas, tocino, etc., para en caso de ser necesario preparar más.
- 3.- Desmenuza dos pollos diariamente, para tenerlos listos en el caso de que algún platillo lo solicite.
- 4.- En caso necesario prepara:

Ostiones: Lavando las conchas después de hervirlas, monta platos con sal y piedritas, coloca las conchas en el plato, coloca los ostiones en cada concha y después agrega los ingredientes para enseguida colocarlos en el refrigerador.

Verduras: Lechuga, berros y espinaca, deshojándolas, lavándolas y cortándolas para colocarlas en el depósito correspondiente.

Elote: deshojándolo, desgranándolo para después cocerlo en cocina caliente y tenerlo preparado.

Zanahoria: Lavándola y pelándola, para cortarla en tiras y tenerla en el baño maría.

Champiñones: abriendo la lata, y cortándolos en rebanadas.

Guacamole: Partiendo los aguacates, sacando la pulpa con una cuchara, para después molerla y agregarle jitomate y cebolla picados (por él mismo) para tenerlos listos.

Crepas: Prepara la harina, revolviendo en un recipiente redondo todos los ingredientes, y una vez que esta todo integrado se agrega la cantidad necesario para una crepa en una sartén previamente calentado a fuego lento.

Tocino: Corta con un cuchillo tiras de tocino, lo coloca en una molinera con aceite para que se fria, ya frito espera a que se enfrie para poderlo picar..

Chiles Piqué: Partiéndolos, quitándoles semillas, rellenándolos con queso, y enharinándolos para después pasarlos al botanero.

Durante el servicio prepara los siguientes platillos:

- 1.- Crepas de huitlacoche , partiéndolas por la mitad, agregándoles el huitlacoche crema y queso, y por último gratinándolas en la salamandra para pasárselas al garrotero.
- 2.- Ostiones 444, Roquefeller, Madrazo y Negros, sacándolos del refrigerador, agregando lo faltante, y colocándolos en la salamandra para que se gratinen.
- 3.- Sopa de tortilla, colocando la guarnición correspondiente en el palto, para después pasarla a los cocineros.
- 4.- Crema de elote, poniendo en un plato queso y elote, para pasarlo al cocinero.
- 5.- Crema de frijol, colocando en un plato crotones, tocino, y queso para pasarlo al cocinero.
- 6.- Caldo Lupe, sirviéndolo en el plato correspondiente para cumplir con el pedido.
- 7.- Prepara ensaladas, mezclando los ingredientes necesarios de acuerdo con el tipo de ensalada, para atender lo requerido.
- 8.- Enharina camarón, para después pasarselo al cocinero.
- 9.- Huachinango Embassy.
- 10.- Prepara plato marinero colocando ostiones, camarón y pescado, para cumplir con lo pedido.
- 11.- Agrega guarnición a enchiladas verdes y tampiqueñas para cumplir con la orden.
- 12.- Empaniza milanesa, para después pasarselas al cocinero y cumplir con la orden.
- 13.- Sábana pedacera, haciendo una salsa en el molcajete, en la cuál se cocina la carne, para cumplir con la orden.
- 14.- Tiras albañil, sirve guacamole como guarnición.
- 15.- Sirve crepas, cortándolas y agregándoles cajeta o mango, y poniéndolas en la salamandra para cumplir con lo pedido.
- 16.- Sirve helado poniéndolo en la copa correspondiente y agregando cajeta o nuez para cumplir con lo pedido.
- 17.- Sirve pasteles, sacándolos de la cámara, cortando la porción adecuado, para cumplir con la orden.

- 18.- Sirve flanes, vaciando en la flanera el plato de postre. Si es de queso se corta la porción adecuada y se le agrega rompopo, para cumplir con lo pedido en la comanda.
- 19.- Limpia su área de trabajo, barriendo y trapeando para mayor higiene y seguridad del lugar.
- 20.- Lleva recipientes de comida de cocina de preparación a la cámara para que se conserven en buen estado.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Pone a cocer pollo en un olla con agua en la cocina de preparación para qque no haga falta durante el servicio.

Fecha _____

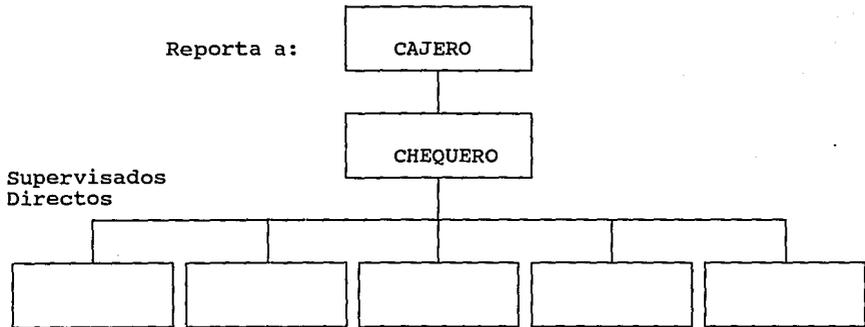
NOMBRE DEL PUESTO: CHEQUERO

Horario: 14:00 Hrs. a 18:00 Hrs.
20:00 Hrs. a 2:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es el que se hace cargo de ordenar las comandas de las mesas de su cheque correspondiente, pedir autorización y emitir pagarés de las tarjetas de crédito. Lleva el control de las propinas dejadas en las cuentas para los meseros.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

CHEQUERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Abre cuentas con la primera comanda que ordena el cliente, generalmente en una comanda de barra y botana, la cuál se anexa al cheque para que se sepa que acaban de abrir el servicio de una mesa.
- 2.- Sube comandas, anexándolas por detrás del cheque cuando es de bebida, y por delante si es de comida, una vez hecho esto sube al panal y lo coloca en el número correspondiente de acuerdo con la mesa, para que se lleve un control de las cuentas respectivas de cada mesa.
- 3.- Abre el control de las comandas del bar, integrando en una sola comanda las bebidas consumidas en cada mesa, agrupándolas de cinco en cinco para facilitarle el conteo al cajero.
- 4.- Plancha el baucher, colocando la tarjeta y el pagaré en la bauchera, para que se imprima el número de tarjeta en el mismo.
- 5.- Llena el baucher, escribiendo los datos que se piden en el mismo, para el funcionamiento adecuado al pagarse con tarjeta de crédito.
- 6.- Pide autorización de tarjetas de crédito, hablando por teléfono a la firma, para asegurarse que dicha tarjeta tiene disponibilidad de crédito.
- 7.- Hace la relación de cheques expedidos, anotando en un formato preestablecido el número de cheque y los totales de consumo, desglosando por separado los pagos hechos en efectivo, con tarjeta de crédito o con cheques, para que gerencia Administrativa verifique la venta del día.
- 8.- Hace relación de ventas para meseros, anotando en una hoja el número de mesas correspondientes a cada mesero, anotando el número de cheque, cantidad cobrada en cada mesa, especificando si es a crédito o si es en efectivo, para así ir registrando las ventas de cada mesero.
- 9.- Hace corte antes de la guardia, especificando la cantidad vendida por cada mesero, el número de mesa y el número de cheque para lograr un mejor control .
- 10.- Anota las ventas de cada mesero durante las guardias, anexando a lo vendido por el mesero que estaban atendiendo la mesa anteriormente, para así conocer lo que les corresponde proporcionalmente de acuerdo con la venta total.

- 11.- Al cierre, suma todas las cantidades de las cuentas de las mesas de cada uno de los meseros, desgrosando el IVA para que el mesero conozca su venta neta.
- 12.- Expide notas de consumo, cuando el cliente lo solicita anotando el total del consumo con el IVA desglosado, para brindar ese servicio al cliente.
- 13.- Acomoda cheques en orden consecutivo al final de su turno, para llevar control de los cheques.
- 14.- Baja cuentas tomándolas del panal, anotando el número de mesa para que la venta quede registrada oportunamente.
- 15.- Resta el porcentaje correspondiente a caja, de las ganancias de las propinas de los meseros, para llevar un control de las propinas.

Fecha _____

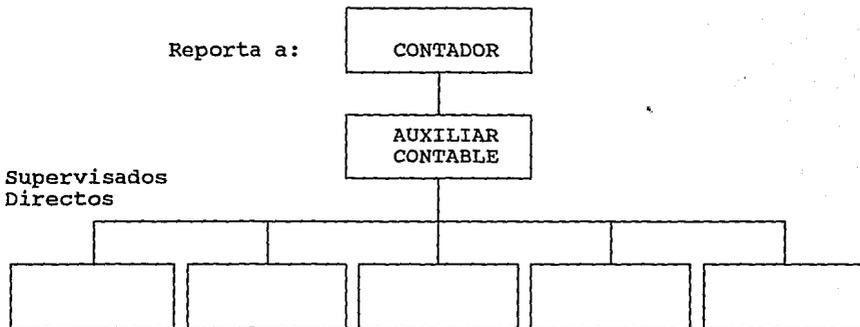
NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona que ejecuta, bajo las ordenes y supervisión del Contador todos los movimientos contables de la empresa ayudando con la adecuada organización de los mismos.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

AUXILIAR CONTABLE

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa diariamente el reporte de notas de entrada, verificando que cada artículo del mismo vaya en la cuenta correspondiente para controlar las compras.
- 2.- Pasa al libro y a la auxiliares el reporte de notas de entrada, vaciando los datos del reporte en las cuentas correspondientes, para llevar un control mensual de los artículos que entraron.
- 3.- Pasa a libro y a auxiliares las polizas de los cheques cargando a la cuenta correspondiente, para llevar un control de los saldos.
- 4.- Verifica las ventas diarias con la relación de cheques expedidos, cuadrando los cheques con la relación, para saber a cuanto ascendió la cuenta del día.
- 5.- Elabora póliza de ingreso, haciendo clasificación de las ventas correspondientes, para tener un control de las ventas que esta teniendo la empresa.
- 6.- Mecanografía las pólizas, para que queden claras y con buena presentación.
- 7.- Pasa las pólizas de ingreso a libros y auxiliares vaciando los datos a los mismos, para un mejor control contable de los movimientos de la empresa.
- 8.- Guarda la papelería ya revisada en las cajas para archivo al finalizar el día.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Hace los cheques de nómina, junto con la póliza de cheque, mecanografiando la cantidad que corresponde a cada empleado de acuerdo a una relación para pagar con cheque a los empleados de confianza.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Suma los libros de Almacén, egresos e ingresos, para después sacar una póliza de diarios.
- 2.- Pasa a los auxiliares las pólizas de diario que se originan con el cierre del mes.

- 3.- Obtienen saldos de los auxiliares, sumándoles para que cuadren con los movimientos registrados en la balanza de comprobación.
- 4.- Hace relaciones de gastos (clientes, proveedores, anticipo a proveedores, etc.) sacándolos de los saldos .
- 5.- Mecnografía las diferentes relaciones del borrador de estas, para una mejor presentación.
- 6.- Mecnografía las declaraciones de impuestos mensuales.

ACTIVIDADES ANUALES:

- 1.- Contribuye en la elaboración de las declaraciones anuales.

Fecha _____

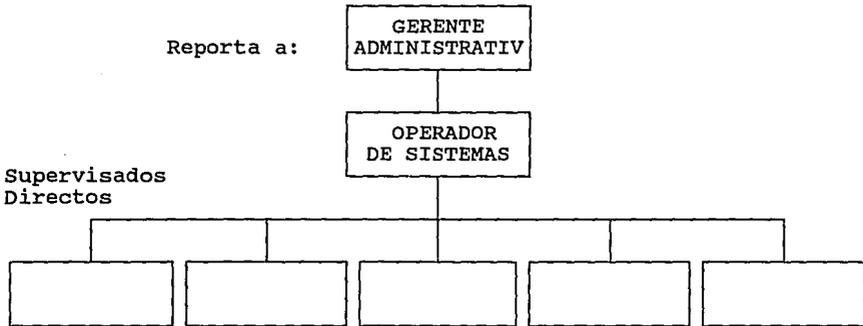
NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE SISTEMAS

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona que registra en la computadora costos, precios de los productos, inventarios, etc., determinando cambios en los porcentajes de precios de los mismos y generando reportes útiles para el control administrativo.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

OPERADOR DE SISTEMAS

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta, acudiendo al reloj checador con el fin de registrar las horas de su jornada.
- 2.- Checa trabajo del día observado lo realizado del día anterior para saber si lo continúa o inicia otra actividad en ese momento.
- 3.- Checa entradas y salidas de productos, dirigiéndose al Almacén para solicitar los datos de los productos y vaciarlos en las formas correspondientes.
- 4.- Alimenta el programa de inventarios y costos con los datos anteriores, capturando los datos necesarios para mantener su archivo completo y en orden.
- 5.- Revisa información falseada o errores yendo con las personas encargadas (Jefes de Almacén, Kardista, y Costos) solicitando los datos directamente, para verificar los errores.
- 6.- Continúa alimentando el programa de inventario y costos capturando los datos necesarios para terminar con lo correspondiente al día.
- 7.- Determina costo de alimentos y bebidas en base a salida de los productos a los diversos departamentos, para confrontarlos contra las ventas de caja del día anterior.
- 8.- Confronta costos diarios con las ventas diarias teniendo en cuenta la información que le proporciona el Gerente Administrativo respecto a las ventas, y vaciando los datos en el programa "concentrado de costos y ventas", para conocer el porcentaje sobre el que andan las ventas.
- 9.- Revisa las causas sobre los aumentos en costos, y en caso de ser necesario checa las listas de salidas para saber cuáles son los productos que los ocasionaron y porqué.
- 10.- Actualiza los costos el menú, capturando en la comanda las entradas de productos con los precios actuales, para tener al día el menú en lo que se refiere a precios.

CADA CUATRO DIAS:

- 1.- Imprime el menú con precios actuales, dando la orden a la computadora para tenerlos listos en caso necesario e informar al encargado de sistemas computacionales de la empresa.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Realiza inventario completo de los productos existentes en Almacén (abarrotes, cristalería, líquidos) contando los productos con otra persona del área u obteniendo la información del jefe de almacén.
- 2.- Sacar inventario del día y lo compara contra inventario físico para conocer las diferencias y determinar las causas.
- 3.- Obtiene Kardex de la computadora y lo compara contra Kardex de Almacén para verificar los movimientos que hubo de un producto, y así determinar donde estuvo el error.

ACTIVIDADES QUINCENALES.

- 1.- Checa que haya formas para stocks de diferentes departamentos, preguntando a encargados de área para imprimir las cantidades correspondientes.
- 2.- Imprime las formas de stocks de los diversos departamentos, dando la orden a la impresora y haciendo los cambios si es necesario a las formas, para después entregarlas a los jefes de áreas.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Realiza trabajos de impresión al ser solicitados por otro departamento para cooperar y facilitar su trabajo.
- 2.- Costea platillos nuevos, alimentando el programa con los datos necesario para obtener el precio real del platillo.

Fecha _____

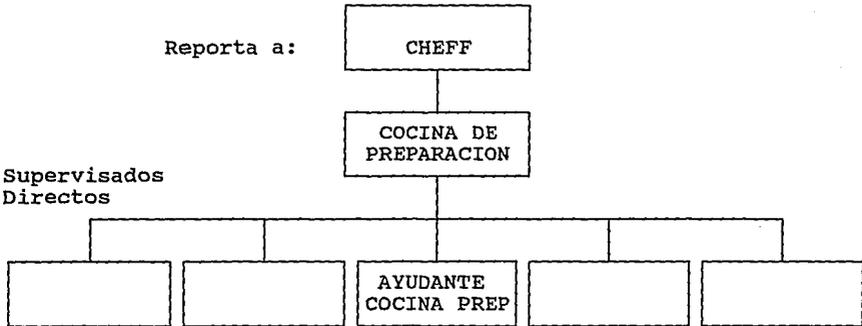
NOMBRE DEL PUESTO: COCINA DE PREPARACION

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de preparar y de cocinar algunas salsas, sopas, et., que sirven para la elaboración de platillos en otras áreas, tales como cocina caliente, cocina fría, parrillero, etc.. Supervisa y coordina las actividades de su ayudante.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

COCINERO DE COCINA DE PREPARACION

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta previamente uniformado, acudiendo al reloj checador para un mejor control de asistencia.
- 2.- Revisa los recipientes de comida en la cámara de conservación, para verificar cantidades y estados de los alimentos y poder tomar las decisiones adecuadas según las necesidades del día.
- 3.- Toma los ingredientes necesarios de la cámara de conservación de acuerdo con las necesidades del día para llevárselos a cocina de preparación.
- 4.- Hace consomé de pollo, poniendo agua a calentar y agregando los pollos verduras y condimentos, y cuando se cuese, espera a que se enfríe para pasarlo a cocina caliente.
- 5.- Prepara caldo de camarón, poniendo agua a hervir, junto con verduras y otros ingredientes que incluyen la esencia de camarón para que se lo lleve el cafetero y lo coloque en el lugar correspondiente para después servirlo en el comedor.
- 6.- Prepara salsa BBQ, mezclando los ingredientes apropiados para después pasarlos a la parrilla.
- 7.- Hace salsa mexicana picando alguno de los ingredientes en la picadora y otros con cuchillo, después los revuelve y los pasa a la cámara de conservación para que se sirva en la guarnición.
- 8.- Prepara sopa de cebolla cortando los ingredientes para después freírlos, hervirlos y sacarlos, moviéndolos constantemente para que no se peguen, ya terminada espera a que se enfríe y la pasa a la cámara de conservación.
- 9.- Prepara guarniciones de cebolla y chile verde, cortando los ingredientes para después llevarlos al área correspondiente.
- 10.- Asea su área de trabajo, lavando pisos y estufones.
- 11.- Enseña a su ayudante a realizar su labores, explicándole como llevarlas a cabo para obtener mejor colaboración.

ACTIVIDADES CADA TERCER DIA:

- 1.- Hace sopa de tortilla, friendo e hirviendo los ingredientes, y cuando se enfrían los lleva a la cámara de conservación para que de ahí lo tome el encargado de cocina caliente.
- 2.- Hace aderezo para verduras, moliendo los ingredientes en la licuadora y vertiéndolos en los recipientes correspondientes para después pasarlos a la cámara de conservación.
- 3.- Limpia frijoles, abriendo la bolsa, poniéndolos sobre la barra y sacando las piedras y basura para después ponerlos a cocer con agua y sal hasta que estén bien cocidos.
- 4.- Prepara salsa verde para comedor, limpiando los ingredientes, después los licúa y pasa al área correspondiente.
- 5.- Prepara salsa verde para cocina, cociendo los ingredientes en cocina de preparación, después los muele en la licuadora y los pone a hervir, ya fríos los pasa a cámara de conservación.
- 6.- Limpia, corta y lava espinacas, para después cocerlas y picarlas con un cuchillo y freírlas y ponerlas en la cámara de conservación.
- 7.- Prepara salsa de queso, guisando los ingredientes para después pasarlos a cámara de conservación.
- 8.- Elabora salsa González, cociendo alguno de los ingredientes en la salamandra de cocina fría, para después molerlos en la licuadora, hervirlos y ya fríos pasarlos a la cámara de conservación.
- 9.- Prepara papas para puré, pelándolas y poniéndolas a cocer en agua, para después pasarlas a cocina caliente.

ACTIVIDADES DOS VECES POR SEMANA:

- 1.- Prepara sopa de médula, cortando guisando e hirviendo los ingredientes, y ya terminado espera a que se enfríe para llevárselo a la cámara de conservación.
- 2.- Prepara frijoles charros, cortando y friendo los ingredientes necesarios, para después pasarlos a la cámara de conservación.
- 3.- Prepara adobo, cocinado diferentes tipos de chiles con otros ingredientes, después los licúa y cuele y al estar fríos los pasa a la cámara de conservación.
- 4.- Cuece lengua de res, poniéndola a hervir con los ingredientes necesarios para después pelarlas y pasarlas a la cámara de conservación.

- 5.- Cuece papa de cambray, poniéndola a hervir con agua y sal y ya cocidas y frias las pasa a conservación.
- 6.- Prepara mayonesa dos veces a la semana batiendo los ingredientes necesarios y al terminar los guarda en la cámara de conservación.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Prepara salsa Veracruz, cortando, guisando y cociendo los ingredientes para después pasarlos a la cámara de conservación.
- 2.- Prepara crema de frijol, licuándolos después de haberlos cocido, guisándolos e hirviéndolos con otros ingredientes y al terminar, y estando la sopa fria se pasa a la cámara de conservación.
- 3.- Hace el aderezo francés para ensalada, mezclando los ingredientes para después pasarlos a la cámara de conservación.
- 4.- Elabora salsa Cárdenas, descongelando mantequilla e integrándola con otros ingredientes para después pasarla a la cámara de conservación.
- 5.- Prepara salsa Pibil, mezclando los ingredientes necesarios en la licuadora, hirviendo y colándolos para pasarlos a la cámara de conservación.
- 6.- Prepara salsa diablo, cortando, friendo y mezclando los ingredientes para después pasarlos a la cámara de conservación.
- 7.- Prepara cebolla morada, limpiándola, fileteándola y agregando los ingredientes necesarios para después pasarla a la cámara de conservación.
- 8.- Coce chile güero, poniéndolo a hervir con agua y otros ingredientes para, después que se enfrien meterlos a la cámara de conservación.

Fecha _____

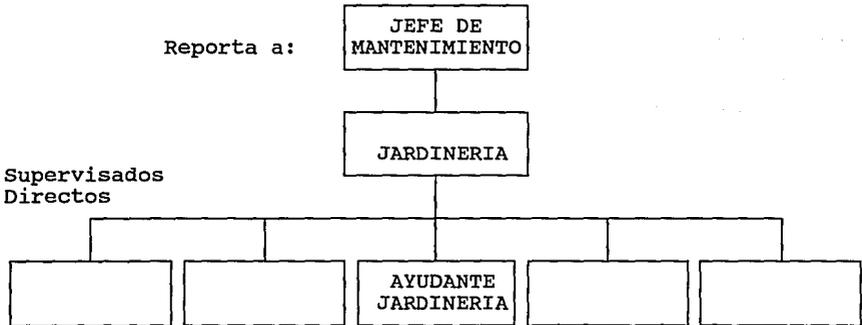
NOMBRE DEL PUESTO: JARDINERIA

Horario: 7:00 Hrs. a 15:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de mantener con buen aspecto los jardines y plantas, tanto del interior como del exterior del restaurante.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

JARDINERIA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta acudiendo el reloj checador, para un mejor control de asistencia.
- 2.- Checa las macetas del restaurante, revisando que las plantas esten en buen estado, y en caso necesario cambia las que así lo requieran. Si encuentra una maceta rota la reporta la jefe de mantenimiento.
- 3.- Ordena las actividades de su ayudante, diciéndole que tiene qué hacer, para una mayor colaboración.
- 4.- Checa que haya una cantidad adecuada de plantas en el interior del restaurante, para en caso de ser necesario colocar más en donde haga falta.
- 5.- Afloja la tierra de las plantas, utilizando pala y asadón para ayudar a que la tierra sea fértil.
- 6.- Revisa plantas exteriores, checando las que estan secas para reponerlas y lograr un mejor aspecto.
- 7.- Riega las plantas diariamente, haciendo uso de una manguera, para evitar que las plantas se sequen y tengan buen aspecto.
- 8.- Barre la perifería de las oficinas, la entrada del restaurante y la calle utilizando una escoba y recogiendo la basura para lograr un aspecto higiénico.

ACTIVIDADES DOS VECES POR SEMANA:

- 1.- Poda las plantas del jardín, utilizando podadora manual y tijeras si es necesario, para lograr un aspecto agradable en estas áreas.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Lava la alberca con cepillo. agua y jabón para mantenerla limpia y en caso necesario tomar agua de ahí para las plantas.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Fumiga las plantas, poniendo el plaguicida en una bomba y rociando sobre las plantas para evitar o eliminar plagas.

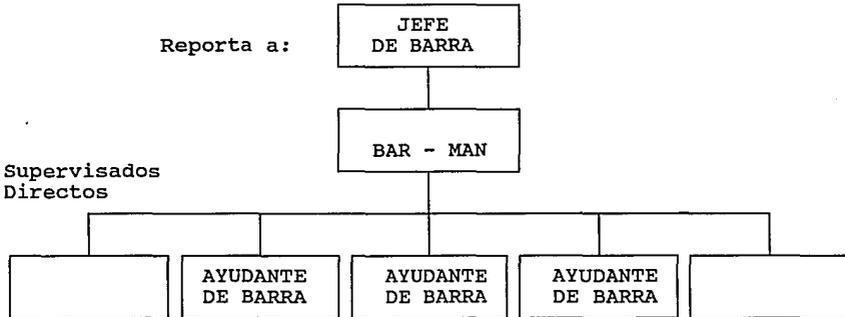
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: BAR - MAN
Horario: 9:00 Hrs. a 16:30 Hrs.
 12:00 Hrs a 20:30 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

El Bar-Man es el encargado de mantener y/o supervisar la limpieza de la barra, revisar los pedidos y encargarse de la elaboración de las bebidas, verificando la calidad y la cantidad de las mismas.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

BAR - MAN

ACTIVIDADES DAIRIAS:

- 1.- Surte la barra de manteles limpios y secos, yendo por ellos a la lavandería, para que la barra esté limpia y con los manteles ya puestos poder colocar sobre de ellos la cristalería.
- 2.- Hace adornos para las bebidas, cortándo rebanadas de limón, naranja, etc., para que estén listas cuando se necesitan.
- 3.- Verifica los pedidos de la noche anterior, checando que lo enviado por almacén concuerde con lo pedido, con el fin de cuidar que esté completo el stock tanto en vinos como en abarrotos.
- 4.- Checa las máquinas de refrescos, haciéndolas trabajar (probando los refrescos en sabor, gas, etc.) y en caso de existir alguna falla reportarlo al almacén.
- 5.- Verifica probando, el estado de los jugos preparados que hay en existencia, para en caso de ser necesario ordenarle a su ayudante que prepare más.
- 6.- Supervisa y/o elabora la preparación de cockteles y los prueba para comprobar que estén en el punto adecuado, si no es así pide a su ayudante que repita la operación.
- 7.- Lava cristalería de barra, en el fregadero que se encuentra ahí mismo para que nunca falten cuando se necesiten.
- 8.- Hace pedidos de hielo, cervezas frías, abarrotos, llenando la forma preestablecida para enviarla al almacén con el fin de que este departamento pueda cumplir con las necesidades del turno.
- 9.- Verifica los pedidos de las comandas, revisándolas cuando los meseros se las entregan para preparar las bebidas indicadas.
- 10.- Checa copias de comandas, revisando que no vayan originales.
- 11.- Al cierre de barra se llena una forma preestablecida para solicitar vinos, contando las botellas vacías, junto con un mandil o capitán para que compruebe y firme dicha forma.
- 12.- Entrega copias de comandas al titular de costos y las originales a caja para llevar un control adecuado de estas formas.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Verifica la existencia de cristalería, anotando los faltantes en formas de pedido para que almacén las surta.
- 2.- Junto con el titular de costos checa la existencia de vinos, contando la existencia en botellas que debe concordar con el stock contable.

ACTIVIDADES SEMESTRALES:

- 1.- Verifica la existencia de recipientes de presentación de cerveza, anotando los faltantes en su formato de pedido para que almacén los surta.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- 1.- Hace un reporte de faltantes, cuando no esta completo el pedido, pasándolo al almacén para firmar de enterado, con el objeto de ser surtido.
- 2.- Recibe la mercancía faltante firmando una forma para confirmar lo entregado.
- 3.- Reporta a almacén las fallas de las máquinas de refrescos, para que esta área se encargue de su reparación.

Fecha _____

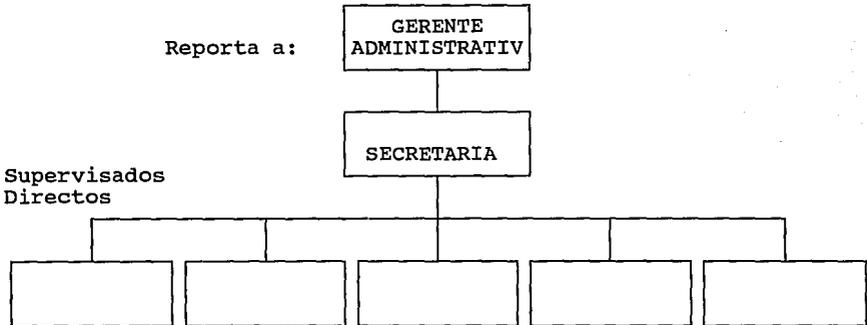
NOMBER DEL PUESTO: SECRETARIA

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la encargada de desempeñar las funciones de Recepcionista, auxiliar en funciones administrativas, y llevar el fondo de caja chica.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Supervisados Directos

Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

SECRETARIA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Revisa los pendientes del día, checando las fechas de pago de luz, agua, teléfono, gas, etc., para efectuar los pagos dentro de las fechas estipuladas en los recibos.
- 2.- Contesta las llamadas que entran al Restaurante, comunicándolas a través de conmutador hasta las áreas correspondientes, para que exista una mejor comunicación.
- 3.- Revisa junto con el encargado de compras las notas de compras del día anterior, checanado cuentas de lo comprado con el dinero entregado, para comprobar y justificar la salida de efectivo de la caja chica.
- 4.- Hace reposición de dinero de caja chica, elaborando un cheque por la cantidad necesaria, para mantener activa la caja chica.
- 5.- Separa los baucher de las distintas tarjetas de crédito, haciendo un tabulador, sumando las cantidades de venta de cada tarjeta con el porcentaje de propinas, obteniendo así los datos necesarios para llenar las fichas de depósito correspondiente y colocarlas en la bolsa panamericana, junto con otros depósitos del Gerente Administrativo.
- 6.- Cierra bolsa de depósito de panamericana con un plomo, para que esta quede sellada.
- 7.- Llena una forma pre establecida, especificando la cantidad de depósito, los datos de la empresa, etc., para después entregarla a la persona encargada de los depósitos a la panamericana.
- 8.- Verifica las ordenes de compra y notas de entrada, revisando que los datos correspondan con la copia de la factura, para anexarla a la original cuando el proveedor la entregue.
- 9.- Llena cheques mecanografiándolos, codificando los movimientos requeridos y verificando que contegan los documentos necesarios para después llevarlos a firmar con el Gerente de Servicio o con el Gerente Administrativo.
- 10.- Se encarga del archivo, anexando los documentos de seguro de carro, Restaurante, etc., para simplificar su localización cuando se necesiten.

ACTIVIDADES SEMANALES.

- 1.- Checa las facturas contra las notas de entrada, verificando que contengan la misma información, para después hacer los contrarecibos al proveedor.
- 2.- Hace contrarecibos, anotando el número de la factura y cantidad de las mismas, para entregarlas al proveedor.
- 3.- Entrega cheques a proveedores, verificando y poniendo sello de pago a la factura original, para efectuar los pagos oportunos.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Elabora cheques para pago de ayuntamiento, llenando formas pre establecidas, para que se paguen oportunamente.
- 2.- Mecanografía relaciones analíticas de los auxiliares con la información que le turnan de contabilidad, para mayor fluidez del trabajo.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Hace cartas para las diversas instituciones de crédito (en formas pre establecidas) para comunicar anomalías en cheques y bauchers.
- 2.- Mecanografía cartas cuando lo solicitan los Gerentes (Administrativo y de Servicio) o el Contador.
- 3.- Elabora pedidos de papelería para Gerente Administrativo, Gerente de Servicio, y Contador.
- 4.- Reporta fallas en calculadoras y máquinas de escribir, hablando por teléfono con las personas encargadas de proporcionar el servicio de mantenimiento.
- 5.- Realiza llamadas de larga distancia, cuando así lo solicitan sus superiores.
- 6.- Lleva un registro de precios de alimentos y bebidas, de acuerdo con los alimentos que se van entregando, anotando el nombre del platillo, precio, y el porcentaje de aumento.
- 7.- En caso de algún faltante a un proveedor, o devolución de alguna mercancía, se recibe nota de crédito del proveedor para un mejor control.
- 8.- Va al banco, en caso de necesitar cambiar o depositar dinero o documentos que no se fueron en la bolsa panamericana.

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO:

TABLAJERO

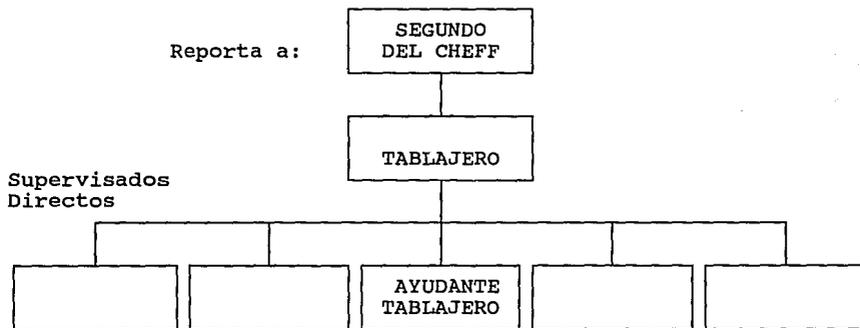
Horario:

9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de mantener al corriente las labores de carnicería, contribuyendo con las áreas de cocina y servicio, al hacer todos los cortes de carne que se le piden. También supervisa el buen estado de carnes y mariscos, y que el personal a su cargo realice adecuadamente sus labores.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

TABLAJERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta previamente uniformado acudiendo al reloj checador para un mejor control de asistencia.
- 2.- Checa lista de cocina, stock de carne y mariscos, revisando que esten en buen estado, para así surtir los productos requeridos durante el día.
- 3.- Supervisa y en ocasiones limpia el filete, utilizando cuchillos para quitar la grasa y espejos, y así poder hacer los diversos cortes con la carne limpia de buena presentación.
- 4.- Hace aplanados, poniendo la carne entre plástico y utilizando un mazo para golpearla, con el fin de obtener diferentes gruesos, tales como medallenes y sábanas.
- 5.- Hace pedidos de carne a cocina, llevándolos y entregándolos personalmente al Chef o encargado para el uso diario del servicio.
- 6.- Hace el aseo, lavando los utensilios de trabajo, y limpiando su área para mantener una buena presentación.
- 7.- Hace pedidos de carne llenando su comanda, de los productos faltantes, para que sea surtida al día siguiente.
- 8.- Checa su salida acudiendo nuevamente al reloj checador, con el fin de tener un registro del fin de su jornada.

ACTIVIDADES QUINCENALES

- 1.- Limpia pescado, quitándole las escamas y huesos y lo lava para porcionarlo y reportar lo que salga a Kardex.
- 2.- Limpia centro de paloma, quitándole grasas y espejos para hacerlo bistek o cortarlo en faja.
- 3.- Prepara salsa, utilizando condimentos diferentes y mezclándolos para marinar la carne, porcionándola en ordenes y reportarlo a Kardex.
- 4.- Supervisa al ayudante a mantener vigente el stock y realice las actividades para tal efecto.

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO:

HOSTESS

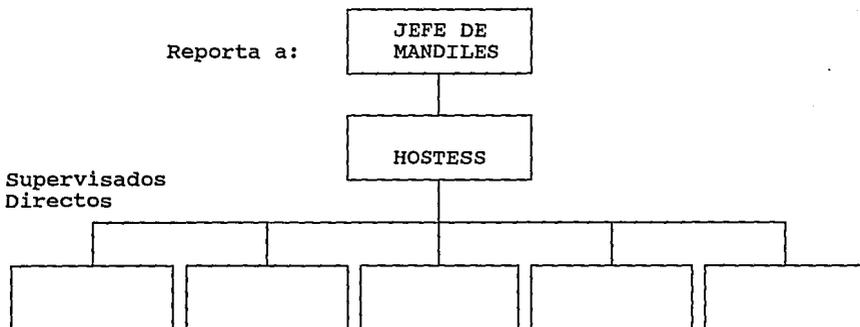
Horario:

13:00 Hrs a 20:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona encargada de recibir al cliente y ubicarlo en su mesa, así como de llevar el control de las reservaciones y de la despedida del cliente para saber como fué atendido.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

HOSTESS

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa si hay reservaciones consultando el libro, para verificar con el capitán el número de personas junto con el número de mesas que serán acupadas por este medio.
- 2.- Anota reservaciones contestando el teléfono para tomar los datos que requiere la reservación, y tener preparada la mesa oportunamente.
- 3.- Checa aseo de la entrada observándola, para en caso de necesitar limpieza avisar al mozo del comedor.
- 4.- Abre la puerta principal quitando la aldaba para iniciar el servicio.
- 5.- Checa los dulces de las bomboneras observando la cantidad, para en caso de ser necesario pedirle a la cigarrera que las llene.
- 6.- Recibe al cliente, dándole la bienvenida, preguntándole su nombre y si tiene alguna reservación, para poder llevarlo a la mesa correspondiente.
- 7.- Regala souvenirs a los clientes que se despiden, con el fin de que la empresa cause un buena imagen.
- 8.- Despide al cliente dirigiéndole palabras amistosas para causar buena impresión, preguntándole como fué atendido y anotando sus comentarios.
- 9.- Comunica en forma verbal los comentarios que escucha acerca del personal, para mejorar en lo posible el servicio de la empresa.
- 10.- Durante la guardia checa las reservaciones para el servicio nocturno, anotando en el libro el número de personas y la hora de la reservación, para mayor facilidad al momento de ubicar a los clientes del turno mencionado.

Fecha _____

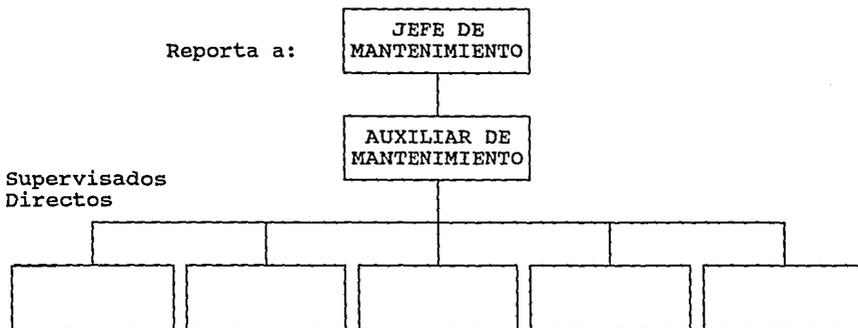
NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

Horario: 8:00 Hrs. a 16:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona que auxilia al Jefe y Técnico de Mantenimiento en sus labores, cuidando que las instalaciones se mantengan en el mejor estado de funcionamiento posible.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta previamente uniformado, acudiendo al reloj checador, para un mejor control de su jornada de trabajo.
- 2.- Se presenta a su área de trabajo para conocer bitácora del día, y por ende funciones que le corresponde desempeñar.
- 3.- Trabaja de acuerdo con las instrucciones del Jefe de Mantenimiento o del Técnico de el área.

Fecha _____

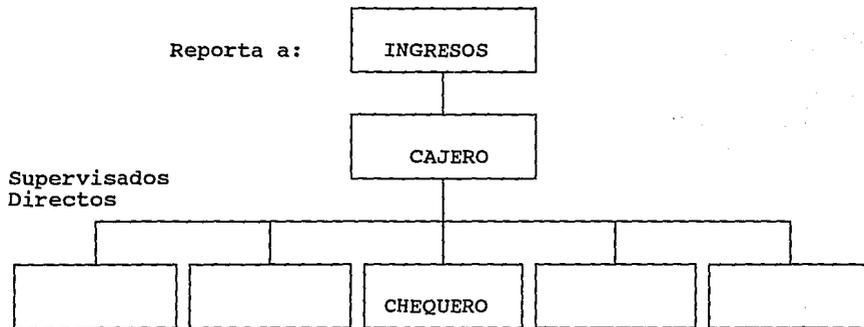
NOMBRE DEL PUESTO: CAJERO

Horario: 13:00 Hrs. a 20:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de cobrar las cuentas en la caja registradora y de hacer cortes de caja al finalizar los turnos.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: CAJERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta acudiendo al reloj checador para un adecuado control de su jornada de trabajo.
- 2.- Revisa el fondo que hay en caja, contando el dinero que deja su supervisor, para llevar un control del efectivo que hay en caja al iniciar su turno.
- 3.- Revisa la papelería, checando que haya el suficiente material, como rollos para máquina, bauchers, cheques, comandas, boletines vigentes, bolsas para dinero, etc., para así tener todo lo indispensable al momento de iniciar el servicio.
- 4.- Va por comandas en el momento del servicio, acudiendo por ellas a la barra para anexarlas a los cheques y tenerlas listas al pedir su cuenta el cliente.
- 5.- Abre cuentas, registrando las cantidades de consumo del cliente, teniendo lista las comandas anexadas a los cheques para dárselos al mesero y sea posible que su cliente lo verifique.
- 6.- Cobra cuentas, recibéndolas del mesero, una vez que las ha checado el cliente, tomando el dinero o la tarjeta, para así cerrar cheque y hacer la relación de la hoja de ventas.
- 7.- Hace cortes de ventas de cada mesero, del horario vespertino, revisando el total de la venta hasta el momento que el mesero se retira de su turno, con el fin de hacer las aclaraciones relativas a las propinas entre el mesero que sale y el del siguiente turno.
- 8.- Hace corte, checando las tiras de la máquina registradora, comparándola con la hoja de relación y contando el dinero y los cheques para que cuadre esto y entregarlo al mandíl que cierra.

Fecha _____

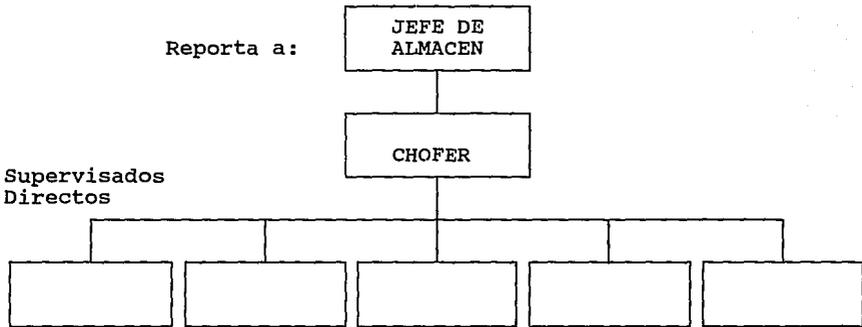
NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER

Horario: 9:00 Hrs. a 18:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de ir por mercancía fuera del Restaurante, manejando un vehículo de carga, en caso necesario traslada a otra persona fuera del Restaurante para otros asuntos.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

CHOFER

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta en el reloj checador, para un acertado control de su jornada de trabajo.
- 2.- Sale a realizar compras fuera del Restaurante, con el fin de surtir los pedidos de las diversas áreas.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Realiza compras de dulce, llevando cheque de la semana anterior y trayendo la cantidad necesaria para la semana.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Cuida el servicio de limpieza y mantenimiento de la camioneta.
- 2.- Realiza funciones de auxiliar de almacén cuando no está desempeñándose como chofer.
- 3.- Facilita el transporte a la persona correspondiente que realiza pagos o asuntos administrativos urgentes.

Fecha _____

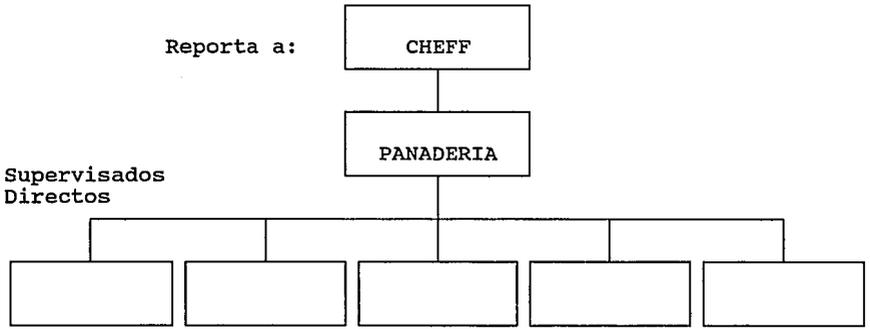
NOMBRE DEL PUESTO. PANADERIA

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de la preparación de pan y postres, así como de supervisar las labores de sus subordinados.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

PANADERIA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta acudiendo al reloj checador, para un mejor control de su jornada de trabajo.
- 2.- Revisa su área de trabajo, observando las llaves del gas que esten cerradas para luego abrirlas y prender el horno.
- 3.- Revisa los pasteles que hay en el refrigerador y checa la cantidad y estado de los mismos, para en caso necesario preparar pasta.
- 4.- Hace pasta para el pan danés, mezclando los ingredientes, para después dejar reposar la pasta el tiempo necesario.
- 5.- Corta la masa del pan danés en tiras y la extiende con el rodillo para formar las piezas adecuadamente y colocarlas después en charolas de metal para que se fermenten.
- 6.- Hornea pan danés, introduciendo las charolas al horno y haya tiempo para que esten cocidas, sacarlas y colocarlas en charolas para que esté listo a la hora del servicio.
- 7.- Prepara pastel de chocolate, nuez y gragea mezclando los ingredientes de cada uno en la batidora, para luego hornearlos y decorarlos.
- 8.- Limpia su área de trabajo, llevando los utensilios sucios a cochambre, y al final lava el piso de su área para mantenerlo aseado y seguro.

ACTIVIDADES CADA TERCER DIA:

- 1.- Prepara flan de queso y caramelo, mezclando los ingredientes, unos en la batidora y otros manualmente, para después vaciarlos a los moldes y ponerlos a cocer a baño maría, y ya cocidos dejarlos enfriar para llevarlos al refrigerador.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Prepara pasteles, empanadas, panes rellenos, canapés, medias noches, etc., para eventos especiales.

Fecha _____

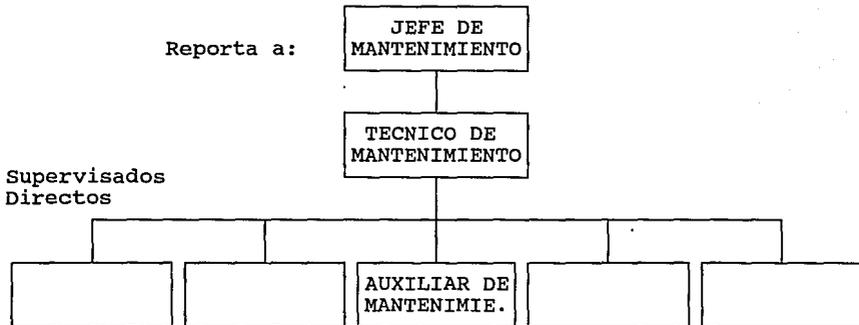
NOMBRE DEL PUESTO: TECNICO DE MANTENIMIENTO

Horario: 8:00 Hrs. a 16:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de auxiliar en el mantenimiento de Sistemas, equipos y facilidades físicas en completa funcionalidad, a través de acciones preventivas y correctivas.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

TECNICO DE MANTENIMIENTO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa tarjeta previamente uniformado acudiendo al reloj checador, para un control real de su jornada de trabajo.
- 2.- Se presenta en su área de trabajo para conocer la bitácora del día, determinada por el Jefe de Mantenimiento.
- 3.- Realiza trabajos de fontanería, electricidad, carpintería, y todas aquellas actividades encomendadas por su jefe inmediato.

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: KARDISTA

Horario: 9:00 Hrs. a 18:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Se encarga de mantener al día el Kardex de almacén, relacionando entrada y salida de productos. Periodicamente realiza inventarios.

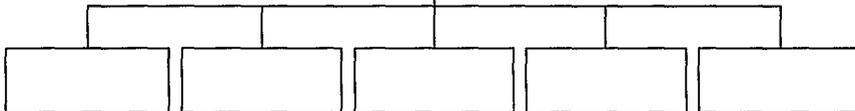
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Reporta a:

JEFE DE
ALMACEN

KARDISTA

Supervisados
Directos



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

KARDISTA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta de control de asistencia en el reloj checador, para llevar un control real de su jornada de trabajo.
- 2.- Abre el almacén para que entre el personal de esa área.
- 3.- Mantiene limpia su área de trabajo, sacudiendo su escritorio y ordenándolo para empezar a trabajar.
- 4.- Hace reporte de compras del día anterior, ordenando y sumando las notas de la mercancía comprada, les agrega el IVA, saca subtotales y el total general, especificando si las compras son a crédito o si son de contado, para tener un mayor control contable.
- 5.- Incluye en el Kardex los productos comprados del día anterior, acomodando los datos en orden alfabético para facilitar el manejo del mismo.
- 6.- Cubre las requisiciones con los productos entregados, a fin de enviar a cada área lo solicitado.
- 7.- Checa requisiciones de cocina, comedor y barra, revisando que haya los productos requeridos para dar salida de ellos en el Kardex.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Hace inventario parcial diario, de los productos existentes en el Almacén, anotando la cantidad para llevar un registro real de los mismos.
- 2.- Checa el inventario con los datos del Kardex, para verificar que en ambos casos sea igual la cantidad de productos, y con esto llevar un adecuado control de las existencias.
- 3.- Costea los productos existentes, especificando en los que son de barra, la cantidad de botellas, tragos y el precio por trago y la suma de todos estos.
- 4.- Hace reportes de salida de almacén, de material y cristalería, anotando la cantidad y costos de cada uno para completar el inventario.
- 5.- Notifica al titular de costos los cambios en los costos de los productos, para que se hagan los ajustes necesarios en los precios de los platillos.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Checa notas de verduras con las mercancías, para detectar si hace falta algún producto, y si esto sucede notifica al proveedor o al encargado de compras.
- 2.- Surte pedidos, tomando los productos solicitados del lugar en donde se encuentran.
- 3.- Sugiere al almacenista "A" que decisiones tomar en esa área cuando no está el Jefe de Almacén, considerando siempre su experiencia.

Fecha _____

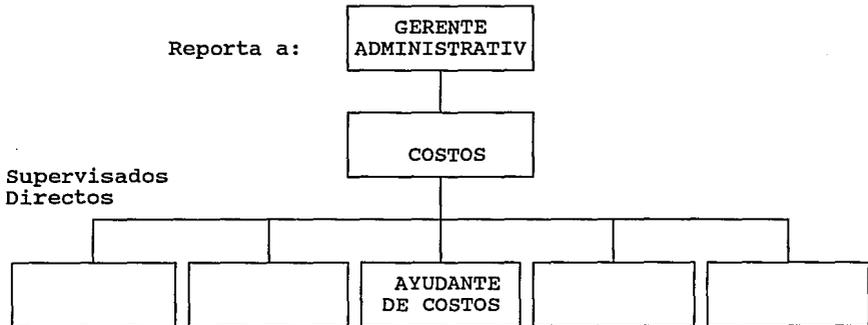
NOMBRE DEL PUESTO: COSTOS

Horario: 9:00 Hrs. a 18:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de registrar los movimientos de alimentos y bebidas, elaborando reportes, además de costear platillos y bebidas, para tener un control de precios y costos, informando al Gerente Administrativo.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

COSTOS

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Pide y elabora el reporte de existencias de artículos porcionados.
- 2.- Elaboro el reporte de surtido de artículos porcionados a cocina basandose en el stock que se tiene establecido.
- 3.- Checa que el faltante de artículos porcionados sea igual al que se cambió en la caja.
- 4.- Checa en las comandas de cocina y/o pregunta al Chef en caso de que falte algún artículo porcionado.
- 5.- Elaboro el reporte de consumos personales, cortesías y cancelaciones de alimentos y bebidas.
- 6.- Elaboro el reporte de costos de alimentos y el de costos de bebidas..
- 7.- Revisa el correcto envio a cocina de productos porcionados.
- 8.- Elaboro el reporte de comidas de personal, descuentos a clientes o a personal, así como de las cortesías.
- 9.- Calcula las ventas netas y lleva el Kardex de vinos y licores.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Revisa el inventarios de bebidas, contabilizando vinos, licores, cerveza y abarrotes.
- 2.- Totaliza el reporte de costos de alimentos.
- 3.- Totaliza el reporte de costos de bebidas.
- 4.- Totaliza el reporte de comidas del personal, y el de consumos personales, cortesías y platillos cancelados.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- 1.- Verifica el cambio de precios en caja registradora.
- 2.- Asesora en el cambio del menú.
- 3.- Es responsable de la impresión del nuevo menú.
- 4.- Esta al pendiente de los eventos del restaurante.
- 5.- Inventaria cada semana la bodega, y checa pedidos de importe.

Fecha _____

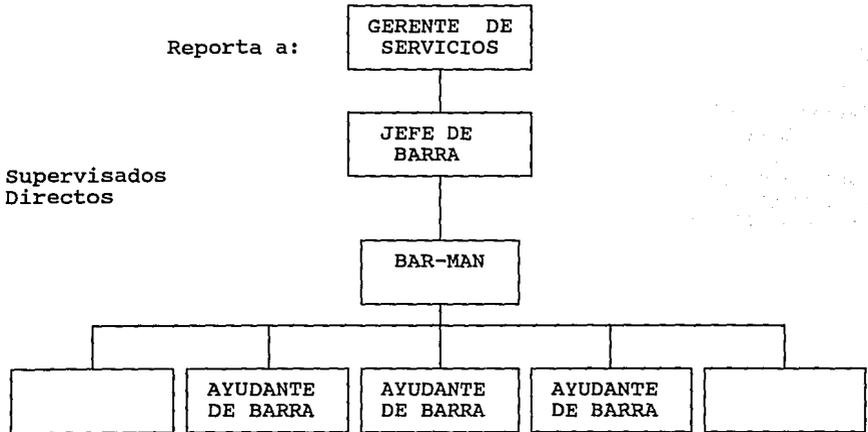
NOMBRE DEL PUESTO. JEFE DE BARRA

Horario: Mixto

DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable de que la barra funcione adecuadamente, logrando esto mediante la supervisión directo de sus subordinados, encargandose de que los productos que ahí se manejan esten en buen estado, así como su adecuada elaboración y salida a tiempo. Revisa el estado general de su área de trabajo, así como la existencia de los productos y utensilios que se encuentran bajo su responsabilidad.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

JEFE DE BARRA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Revisa que todo el personal bajo su responsabilidad sea puntual y se encuentre debidamente uniformado en su área de trabajo en los horarios estipulados .
- 2.- Olfatea los alimentos para verificar que no haya alguno en descomposición, para evitar una mala imagen y proporcionar el mejor servicio.
- 3.- Verifica que las cervezas estén frías, y con la cantidad adecuada de hielo en el refrigerador para que se mantengan a la temperatura adecuada.
- 4.- Revisa que no haya faltantes de productos, cotejando la lista de pedidos con el surtido de estos y la existencia de vinos y licores en el stock, para que al abrir la barra se tengan todos los productos necesarios y sea posible proporcionar un adecuado y eficiente servicio.
- 5.- Checa las hojas de pedidos con almacén, acudiendo con el encargado, y en caso de ser necesario reclamar faltantes, para que la barra sea surtida diariamente y no falte algún producto para el servicio.
- 6.- Firma las hojas de pedidos al Bar Man o al ayudante para que de conformidad este sea surtido.
- 7.- Supervisa la existencia de hielo frapé y de hielo en cubos, para que en caso de ser necesario haga el pedido correspondiente.
- 8.- Verifica que la cristalería y refrescos se encuentren en perfectas condiciones para enviárselos al cliente, si es necesario lava o limpia lo que lo que se requiera para agilizar el trabajo a la hora del servicio.
- 9.- Checa que no haya vasos rotos o estrellados, y aquellos que así lo estén los tira a la basura para evitar que se rompan durante el servicio o que se acumulen desperdicios de este tipo.
- 10.- Checa que todo este preparado antes de iniciar el servicio (cristalería limpia, jugos, bebidas, refrescos, etc.) con la finalidad de proporcionar un servicio rápido y eficiente.
- 11.- Revisa las bebidas que prepara su personal, observando su preparación y ocasionalmente probando las mismas, para asegurarse que estén bien preparadas.
- 12.- Entrena al personal en la preparación de las bebidas, indicándoles su nombre, recetas y aspectos importantes para lograr la mejor calidad.

- 13.- Enseña a su personal a preparar los adornos de cada bebida, haciéndolo primero personalmente y dejando luego que ellos lo hagan para que tomen esa función como parte de su rutina.
- 14.- Sirve lo que los clientes piden, leyendo la comanda y haciendo después lo que se pide para satisfacer al cliente.
- 15.- Vigila que ningún producto salga sin comanda, así sea de cortesía o porque algún empleado lo solicita, para llevar un control de lo que sale y puedan cuidarse los costos.
- 16.- Verifica que se surtan los pedidos, recibiendo y firmando lo entregado al corroborarlo con el producto.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Hace el rol de funciones y horarios de su personal, haciendo una lista con el nombre del empleado y señalando la hora y turno, para que el empleado este enterado del rol que le corresponde, dandose también aviso al departamento de Recursos Humanos.
- 2.- Revisa el stock de barra, contando personalmente los vinos y licores de reserva, para vigilar que nunca falten y poder hacer los pedidos con anticipación.
- 3.- Checa la existencia de cristalería, contando vasos y utensilios de cristal para reportar faltantes y hacer pedido en caso necesario.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- El día primero de cada mes, checa junto con el área de costos, las existencias contando los productos de vinos y abarrotes con el fin de hacer un reporte y revisar inventario contable contra existencia física en almacén.

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- 1.- Ayuda a otros departamentos a montar mesas, ordenar la barra, lavar tarimas, cambiar manteles y a adiestrar al personal.

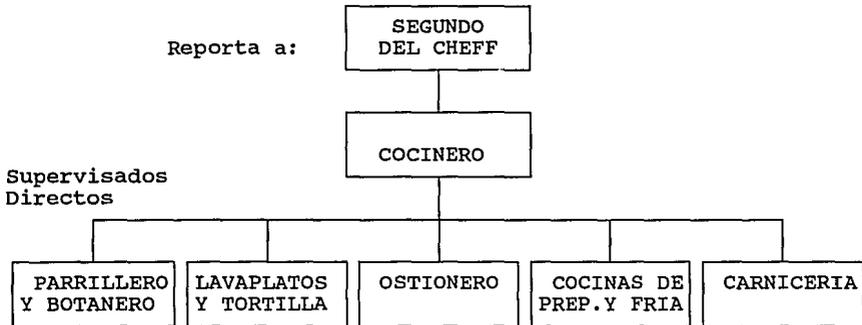
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: COCINERO
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
17:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable de la elaboración y calidad de algunos platillos y guarniciones, así como de hacer la limpieza de algunos lugares de su área. También se encarga de la supervisión del personal a su cargo.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

COCINERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta de control de asistencia previamente uniformado, acudiendo al reloj checador, para llevar un control real de su jornada de trabajo.
- 2.- Saca ollas del lavaplatos para calentar salsas a baño maría, y mantenerlas calientes hasta el servicio.
- 3.- Pone a remojar arroz para después freírlo en una casuela y ya cocido utilizarlo para acompañar algunos platillos.
- 4.- Machaca papas cocidas y les agrega mantequilla, leche, crema, sal, pimienta y huevo para preparar puré de papa, y con este poder acompañar algunos platillos como guarnición.
- 5.- Pela chayotes y zanahorias y los corta en cuadritos para cocerlos y prepararlos con cebolla y mantequilla.
- 6.- Pela y desgrana elotes para cocerlos con agua y sal, y una vez cocidos los licúa los agrega a una sartén con mantequilla caliente, y ya sazonado lo saca del fuego y lo cuele para dar lugar a la crema de elote.
- 7.- Pica cebolla, apio y zanahoria, y aparte asa jitomate para que una vez molido y sazonado en mantequilla se le puedan agregar las verduras picadas, y caldo de camarón ; al final se le agregarle arroz, ostión y pollo para dejar lista la sopa de la casa.
- 8.- Limpia las charolas y el interior del refrigerador con agua y jabón para conservarlo higiénico y sin malos olores.
- 9.- Lava la plancha utilizando agua y jabón, para quitar la acumulación de grasas y conservarlo en buen estado.
- 10.- Saca servicios, sirviendo algunos platillos, tales como cremas, salsas, carnes, mariscos, etc., para el servicio del cliente.
- 11.- Checa su salida, acudiendo nuevamente al reloj checador, con la finalidad de llevar un control de su jornada.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Controla el costo de cocina, limitando el pedido de acuerdo con la información recibida del encargado de costos, con el fin de mantenerse dentro de los parámetros del costos.

- 2.- Rebaja cantidades de ingredientes que se utilizan en platillos, quitado un poco de algún ingrediente y aumentando otro para abatir costos, esto siempre y cuando no se perjudique la calidad.
- 3.- Notifica al encargado de costos algún cambio en las cantidades de los platillos para que éste sea costeado de acuerdo con su nueva presentación.

ACTIVIDADES TRIMESTRALES:

- 1.- Prepara platillos nuevos, acudiendo a fuentes proveedoras de recetas y poniendo en práctica lo obtenido, para quitar de la carta los platillos que se venden menos y promover los platillos de las recetas nuevas.
- 2.- Desglosa ingredientes de platillos nuevos, escribiendo todos los ingredientes que contiene el nuevo platillo, y se lo turna al encargado de costos, para que este costee el platillo y se determine si puede ser incluido en el menú.

ACTIVIDADES SEMESTRALES:

- 1.- Revisa utensilios y herramientas de trabajo que utiliza el personal, para determinar si es momento de que se les reemplace.

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- 1.- Suple al encargado de cocina, supervisando el trabajo, para continuar el flujo del mismo y que no demerite el servicio.

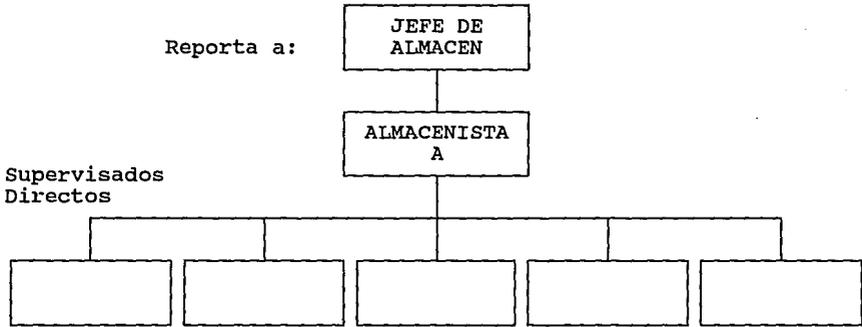
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: ALMACENISTA "A"
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona indicada de contactar proveedores acordes con las necesidades de la empresa, así como checar las compras que permitan mantener un stock adecuado.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

ALMACENISTA "A"

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta de control de asistencia , acudiendo al reloj checador, para llevar un conteo real de su jornada de trabajo.
- 2.- Checa cartera de proveedores hablando por teléfono, para hacer cotizaciones de productos de almacén.
- 3.- Checa existencia en Almacén, , contando los productos para hacer una relación de lo que falta, para después pedirlos a los proveedores.
- 4.- Presenta a Gerente Administrativo y a Jefe de Almacén los productos faltantes y previamente cotizados, acudiendo personalmente para conseguir la firma de autorización, procediendo después a elaborar orden de compra.
- 5.- Checa todas las mercancías de refrigeración (carnes, lácteos, etc.,) para saber si hay existencia y/o checar su estado, para tomar las medidas necesarias.
- 6.- Cada tercer día recibe proveedores, atendiéndolos personalmente, para conseguir buenos precios de los productos a surtir para el stock del almacén.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Checa cartera de proveedores, hablando por teléfono para hacer cotizaciones de productos para almacén.
- 2.- Semanalmente realiza inventario, a través del conteo de los productos que se encuentran en el almacén, y anotando las cantidades en formas pre establecidas con el fin de cotejar las cantidades con las que se encuentran en el Kardex.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Checa el pedido solicitado por carnicería, preguntando al almacenista "B" si fueron surtidos, para que el personal de la carnicería proceda a recogerlos y a hacer los cortes que se requieran para preparar los platillos que se sirven en el Restaurante.
- 2.- Resuelve problemas que se presentan durante el día, tales como surtir pedidos inmediatos, cuando el proveedor original no cubrió el pedido a tiempo.
- 3.- Cooperar con Almacenista "B" ayudándole en sus actividades, para dar fluidez al departamento.

Fecha _____

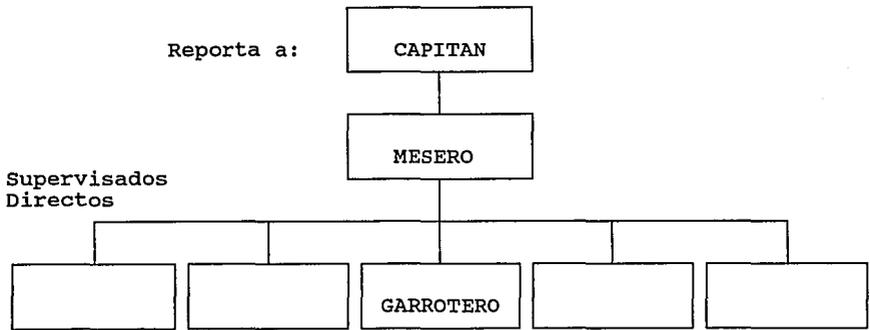
NOMBRE DEL PUESTO: MESERO

Horario: 13:00 Hrs. a 20:00 Hrs.
20:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

Es la persona que tiene bajo su responsabilidad una sección delimitada dentro del comedor para atender al cliente. Informa y sugiere platillos y bebidas de la carta, para después servirlos oportuna y adecuadamente.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Supervisados Directos

Vo. Bo. Supervisor Vo. Bo. Recursos Humanos Realizó

PUESTO:

MESERO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta de control de asistencia acudiendo al reloj checador, para llevar un control real de su jornada de trabajo.
- 2.- Arregla y organiza los muebles de su estación, bajando las sillas de las mesas ayudado por el garrotero, para después colocar los manteles y calzar las mesas en caso de ser necesario.
- 3.- Desdobla y extiende los manteles y cubres de las mesas de su estación, y al final las monta con los utensilios adecuados.
- 4.- Recibe del Mandil que abre el restaurante la cantidad necesaria de cubiertos y platos para colocarlos en las mesas de su estación, de acuerdo con las anotaciones dejadas por el Mandil que cierra.
- 5.- Verifica tener los accesorios necesarios para su estación, salsas, sal, pimienta, aderezos, verduras, charolas, etc. Si le faltara algún accesorio se lo solicita al cafetero.
- 6.- Checa su tarjeta de control de asistencia al momento de salir a comer, con el fin de controlar el tiempo real que utiliza para tomar sus alimentos.
- 7.- Al terminar de comer se prepara para el servicio, vistiéndose adecuadamente, y teniendo a la mano los utensilios adecuado el cuál es checado por un Mandil o un Capitán.
- 8.- Checa entrada al servicio Idem. 1
- 9.- Pregunta en cocina cuál es el platillo del día, para tenerlo presente y sugerirlo a los clientes.
- 10.- Consigue su block de comandas recogiénolo con la cigarrera.
- 11.- Espera al cliente estando de pie en su estación, para darle la bienvenida y presentarse, ofreciendo así su mejor servicio.
- 12.- Iniciado el servicio checa constantemente que no le falte nada al cliente, observando hacia la mesa y preguntando para proporcionar un servicio eficiente.
- 13.- Sugiere y toma ordenes de bebidas, anotando en su comanda lo pedido y numerando a los comensales, para después llevar las comandas a barra y sean preparadas las bebidas.
- 14.- Recoge las bebidas en barra, revisando que lo servido concuerde con lo anotado en la comanda.

- 15.- Le lleva la carta al cliente, y le sugiere el plato del día, describiéndoselo ampliamente para que exista más interés de su parte.
- 16.- Toma la orden del cliente, numerando y anotando lo pedido para solicitarlo a cocina.
- 17.- LLeva a cocina una copia de la comanda para que se empiecen a preparar los platillos. Entrega otra copia al garrotero, y una a caja, para llevar mayor control de las comandas procesadas.
- 18.- Sirve el primer platillo una vez que es traído por el Garrotero hasta la estación, asegurándose colocar las cucharas correspondientes.
- 19.- Checa que no le haga falta comida o bebida al cliente, si es necesario preguntarle para saber si tomará una orden.
- 20.- Sugiere algún postre o café al cliente, describiéndole las inquietudes que él mismo solicita, y en caso necesario anotar en su comanda lo colicitado para ser surtido a la brevedad posible.
- 21.- Le dá copia de comanda al Garrotero para que vaya a cocina fria por los postres.
- 22.- Sirve los postres a los clientes solicitantes.
- 23.- Ofrece alguna bebida, proponiendo lo que hay en existencia para anotarlo en una comanda de barra.
- 24.- Cuando el cliente pide la cuenta, el mesero va a la caja, dice el número de mesa, para sacar el total y obtener el consumo de la misma.
- 25.- Checa y lleva a autorizar la cuenta, revisándola y llevándosela al Mandíl de su estación, para que éste la autorice y finalmente llevarsela al cliente.
- 26.- Si el cliente paga con tarjeta de crédito, el Mesero pide autorización en caja si es aceptada, lleva el baucher al cliente, y después lo regresa a caja para ser cobrado. En caso de que el crédito sea rechazado le comunica al cliente que no hay acceso, para que opte por otro sistema de pago.
- 27.- Despide al cliente, retirando oportunamente la silla a las damás, y deseándole un buen provecho al cliente para conservar la buena imagen del Restaurante.
- 28.- LLeva su propio control de las propinas que le dejan en tarjeta de crédito, anotando la cantidad recibida, para después cobrarlas en caja.

- 29.- Al hacer el cambio de turno, pide cortes en caja de sus propinas, para llevar un acontrol diario de este concepto.
- 30.- Terminado su turno, revisa que su estación quede limpia. Hace un reporte el Mandíl de cubiertos y platos que hay en su stand.
- 31.- Recoge sus propinas en caja, y hace la repartición correspondiente a las distintas áreas del Restaurante, para ser equitativo con sus ganancias.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Va por mantelería al depósito, donde se le entrega la cantidad necesaria para su estación.
- 2.- En caso de alguna celebración, al oír la campana se dirige al lugar indicado y toca un pandero, aplaude, etc., para hacer más ambiente y el cliente se sienta festejado.

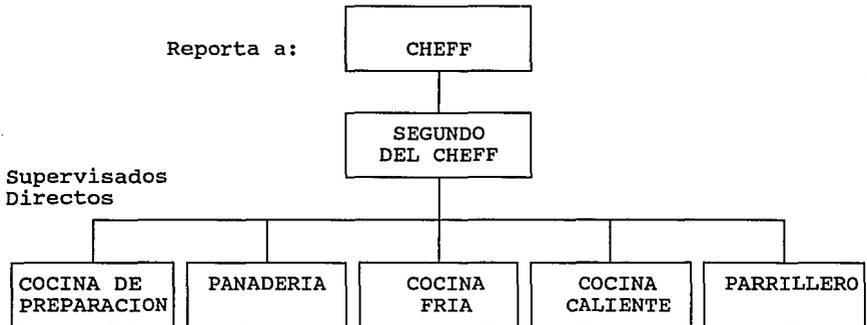
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: SEGUNDO DEL CHEF
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs
17:00 al cierre

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona que supervisa y/o prepara ciertos platillos para el menú, tiene bajo su mando a los encargados de las distintas áreas de cocina. Vigila el orden y limpieza dentro de la cocina.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

SEGUNDO DEL CHEF

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Calienta alimentos tales como puré, sopa de tortilla, salsas, etc., poniéndolos a baño maría, para que estén listos al momento de comenzar el servicio.
- 2.- Consigue en Cochambre los utensilios necesarios para preparar arroz y guarniciones, y así tenerlos listos para el servicio.
- 3.- Revisa el refrigerador de carnes y mariscos, con la finalidad de vigilar el buen estado de estos productos.
- 4.- Supervisa la preparación de las verduras para el arroz y los mariscos.
- 5.- Pone agua en fuego y cuando está a punto de hervir le agrega verduras , y al estar cocidas las cazona con mantequilla.
- 6.- Pica los ingredientes necesarios para preparar salsa pimienta, con el fin de tenerla lista para el servicio.
- 7.- De la misma manera que la salsa pimienta prepara salsa mostaza, pero en este caso añade también mostaza.
- 8.- Supervisa la preparación del puré de papa.
- 9.- Vigila la adecuada limpieza del refrigerador de carnes.
- 10.- Ayuda en la sobrecarga de trabajo al ostionero, encargado de cocina fría y al huesero, compañeros de turno.
- 11.- Supervisa que sus compañeros de turno lleven a cabo adecuadamente sus actividades.
- 12.- Revisa las existencias de la bodega de cocina para pedir al almacén lo necesario.
- 13.- Revisa las existencia de carnes y mariscos para pedir al almacén lo necesario.
- 14.- Supervisa el aseo de la cámara de conservación de cocina, con el fin de mantenerla higiénica y ordenada.
- 15.- Prueba las salsas para saber si estan en buenas condiciones, y de ser necesario solicita más a preparación.

ACTIVIDADES SEMANALES

- 1.- Agrega en una budinera todos los ingredientes necesarios para preparar salsa de naranja, para que sea utilizada en algunos platillos durante el servicio.
- 2.- Integra todos los ingredientes necesarios para preparar crema de queso, que serán utilizadas en la sopa de queso.
- 3.- Integra todos los ingredientes para preparar salsa volcánes, que será utilizada en la preparación de algunos platillos.

Fecha _____

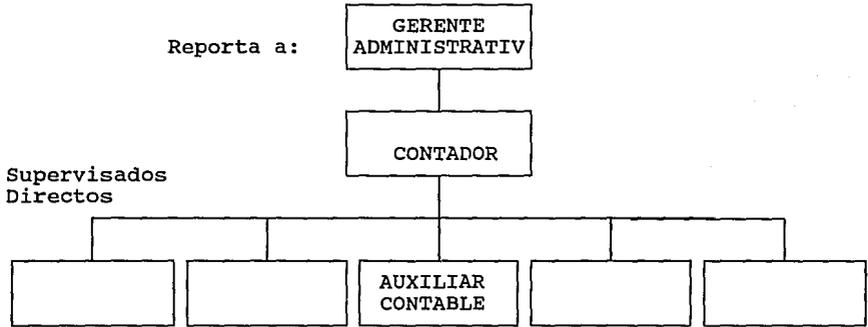
NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de mantener al corriente la información contable de la empresa, supervisando y checando la información que recibe del Auxiliar Contable, de Recursos Humanos, de Compras, y en ocasiones de la Gerencia Administrativa. Realiza el pago adecuado y oportuno de impuestos.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Supervisados Directos

Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

CONTADOR

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa saldos, revisando el libro de bancos para informar al Gerente Administrativo.
- 2.- Revisa pólizas de cheques o de egresos que le entrega la Secretaria, verificando la correcta codificación y el desglose de datos, para que el auxiliar los registre en el libro correctamente.
- 3.- Checa que las pólizas de egresos contengan la documentación adecuada, verificando que las cantidades sean las mismas tanto en facturas como en pólizas, para que el auxiliar las registre correctamente en los libros.
- 4.- Revisa pólizas de ingresos checando la codificación de datos desglosados para corroborar que sean los correctos.
- 5.- Checa la contabilización de los movimientos que se derivan de las ventas del día anterior, comparando la relación de ventas con el depósito de tarjetas de crédito y los pagos de contado para pasarlos al archivo.
- 6.- Revisa reporte de compras del día anterior, checando los datos de las copias de facturas (folio, nombre y domicilio del proveedor, registro federal de causantes, y cantidad de la factura) con los de nota de entrada, verificando que sean correctas las cantidades, para entregar a su Auxiliar Contable copia de nota de entrada con reporte, y a su Secretaria la copia de la factura, nota de entrada original y orden de compra.
- 7.- Revisa la numeración de los cheques de consumo verificando que ésta sea regresiva, para evitar algún faltante y en caso necesario avisarlo a la caja.
- 8.- Supervisa al Auxiliar Contable revisando el trabajo que éste lleva a cabo, para mantener adecuada la distribución de las actividades diarias.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Determina el pago a proveedores, dando prioridad, de acuerdo a las mejores condiciones de crédito, para un mejor manejo del activo de la empresa.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Calcula el pago de impuestos e infonavit, sobre remuneraciones pagadas, honorarios profesionales, arrendatarios, y pagos provisionales, determinando los porcentajes correspondientes de cada uno, de acuerdo con los sueldos pagados en el mes, para obtener la información requerida del llenado de formas pre establecidas
- 2.- Calcula el pago de impuestos, determinado el porcentaje correspondiente de acuerdo con las ventas del mes, restando el IVA ya pagado en gastos y compras para obtener la información requerida del llenado de formas pre establecidas.
- 3.- Llena forma y vigila que se pague el impuesto de remuneración al trabajo personal, vaciando las cantidades previamente contabilizadas a un formato pre establecido para que se pague oportunamente.
- 4.- Checa que se paguen las cuotas del Seguro Social, supervisando el llenado correcto de las formas y el monto del dinero correspondiente para que se pague oportunamente.
- 5.- Realiza pólizas de diario, desglosando conceptos para ubicarlos en pasivos y cierres y obtener los saldos auxiliares.
- 6.- Elabora balances de comprobación, concentrando los movimientos mensuales para obtener el saldo de las diversas cuentas y realizar el encuadre saldo del día anterior.
- 7.- Elabora las conciliaciones bancarias de los estados de cuentas de cheques, verificando estados de cuenta del banco, con estado de cuenta del libro para que concuerden los depósitos y cheques.
- 8.- Realiza los cálculos necesarios, según lo establecido por la ley para determinar el 2% sobre el activo de las empresas.

ACTIVIDADES SEMESTRALES:

- 1.- Elabora el ajuste semestral sobre el ISR, haciendo los cálculos necesarios para determinar la ganancia o pérdida inflacionaria y determinar cuanto se pagará de impuesto.

ACTIVIDADES ANUALES:

- 1.- Hace declaraciones de impuestos anuales, profesionistas, arrendadores, 50 proveedores, clientes, infonavit, y ISPT, llenado formas pre establecidas para informar a Hacienda.
- 2.- Declara el impuesto correspondiente a las sociedades mercantiles calculando las ganancias, gastos, pagos provisionales, para obtener el saldo, ya sea a pagar o a favor.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Conformar y llevar los libros oficiales acudiendo personalmente para recibir sello oficial y recuperación de libros nuevos.
- 2.- Hacer trámites con la Secretaría de Hacienda y Tesorería, llendo a los lugares correspondientes, aclarando los asuntos para solucionarlos.
- 3.- Cuando no esta presente el Gerente Administrativo revisa los cortes de ventas del día anterior, verificando rollo de máquina, cheque de consumo, y relación que se hace en caja, con el fin de auxiliar al Gerente Administrativo durante su ausencia.
- 4.- Al faltar el Auxiliar Contable, realiza las funciones propias de este puesto, pasando a los libros la información correspondiente, para mantener actualizados los datos.
- 5.- Al faltar la Secretaria, contesta el teléfono, atiende a los proveedores, etc., con el fin de tener al corriente las actividades de dicho puesto.

Realiza actividades interdepartamentales.

Fecha _____

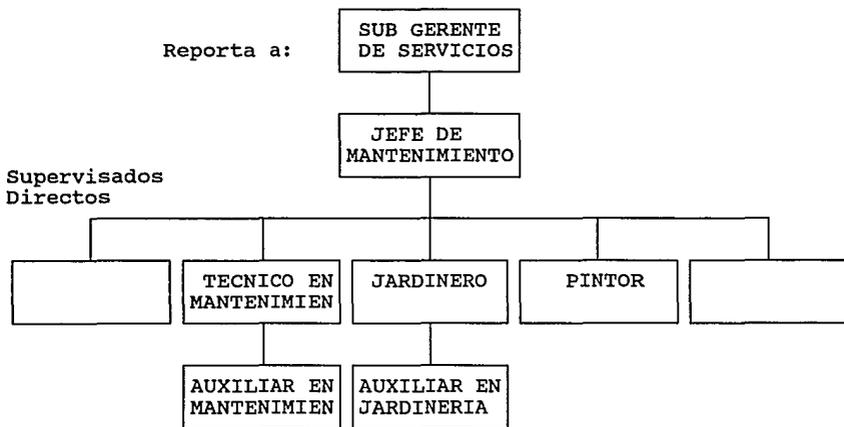
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO

Horario: 7:00 Hrs. a 15:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de proporcionar soporte técnico a todos los equipos y sistemas del Restaurante, a través de acciones preventivas y correctivas que permitan su funcionalidad.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

JEFE DE MANTENIMIENTO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa su tarjeta de control de asistencia acudiendo al reloj checador, con la finalidad de obtener el tiempo real de su jornada de trabajo.
- 2.- Efectua ronda de revisión por las diferentes áreas de la empresa, con el fin de verificar el estado de las instalaciones tales como de gas, eléctrica, y fontanería.
- 3.- Verifica la información contenida en los reportes recibidos, efectuando una revisión preliminar de las fallas, para evaluar la gravedad de las mismas y tomar así la acción a seguir.
- 4.- Hace una relación de las fallas reportadas para jerarquizar su agenda del día, de acuerdo al grado de importancia de las fallas.
- 5.- Hace bitácora del trabajo del día , tomando en cuenta las necesidades reportadas, con el fin de que sus subordinados inicien sus actividades.
- 6.- Indica a su personal, en forma verbal o por escrito, las actividades que deberán efectuar cada uno de ellos, con la finalidad de encontrar soluciones rápidas a los problemas presentes.
- 7.- Contacta personal externo especializado, ya sea por teléfono o personalmente, para que acuda de inmediato a resolver los problemas que se encuentran fuera del alcance del personal del Restaurante.
- 8.- En su área de trabajo, selecciona las herramientas necesarias para atacar los problemas que le corresponde resolver.
- 9.- Elabora programa de mantenimiento preventivo, tomando en cuenta las características, durabilidad, necesidades de los diferentes instrumentos, instalaciones, y equipo, para darles mantenimiento oportunamente.
- 10.- Realiza el mantenimiento preventivo basandose en el análisis anterior para anticipar cualquier tipo de falla.
- 11.- Hace inventario de material de uso cotidiano. revisando su stock de existencia, para mantener su nivele mínimo y máximo.
- 12.- Llena formato pre establecido para solicitar material al almacén.

- 13.- Diariamente hace una relación de los servicios prestados a las diferentes áreas, con la finalidad de saber en que partes se solicita con mayor frecuencia su servicio, y con que herramientas se resuelven las contingencias hay presentes, para hacer el análisis correspondiente.
- 14.- Cuando es necesario entrena al Auxiliar de Mantenimiento, llevándolo a las diferente áreas en donde se presta algún servicio, para que éste se entrene en estas labores.

Fecha _____

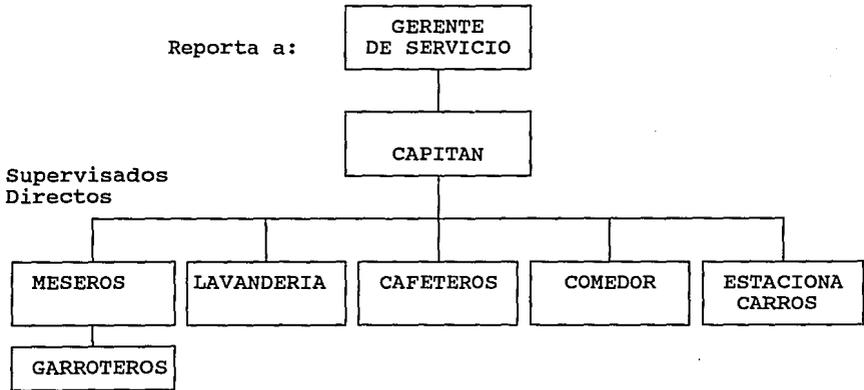
NOMBRE DEL PUESTO: CAPITAN

Horario: 13:00 Hrs. a 20:00 Hrs.
 20:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA

El Capitán tiene bajo su responsabilidad las áreas del Comedor, Lavandería y Estacionacarros. Toma decisiones que influyen en la organización y funcionamiento del personal de dichas áreas, supervisando constantemente su desempeño, para brindar una mejor atención al cliente.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

CAPITAN

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Supervisa la asistencia de los trabajadores bajo su responsabilidad, revisa que cada uno se encuentre puntual en su puesto de trabajo, y si hay ausencias, tomar las medidas necesarias para reemplazarlos.
- 2.- Decide que persona cubrirá los puestos ausentes, cambiando rôles, con la finalidad de que la funcionalidad del Restaurante no se vea afectada.
- 3.- Hace lista de pedidos (Cafetería, Cigarrera y Limpieza), llenado formato pre establecido de almacén, para cubrir las encesidades del día.
- 4.- Verifica el pedido anterior (vinos de mesa, cafetería y comedor) , checándolo en la lista de pedidos, para estar seguro de que dicho pedido este completo.
- 5.- Supervisa el aseo del comedor y baños, revisando que se encuentren en buen estado al comenzar el servicio.
- 6.- Revisa que focos y lámparas se encuentren iluminando el Restaurante, para brinda una adecuada ambientación a los clientes.
- 7.- Checa el buen estado de los muebles del comedor, para que en caso necesario avise al Garrotero, y éste afectue las reparaciones y/o cabios necesarios.
- 8.- Checa el aseo de lockers, baño, y comedor de Empleados, acudiendo a las áreas correspondientes para verificar estas actividades.
- 9.- Estando en cocina, checa con el Chef la existencia de platillos, para mantener informado al cliente de los alimentos que el Restaurante puede brindarle..
- 10.- Junto con la Cigarrera, verifica los menús ordenados para eventos especiales, con la finalidad de brindar el mejor servicio.
- 11.- Revisa que los Empleados del comedor (Meseros, y Cigarreras) se encuentren aseados y uniformados antes del inicio del servicio, con la finalidad de proporcionar una buena imagen del Restaurante.
- 12.- Pide a Meseros y Cigarrera le muestren plumas, caballos, encendedores, etc., elementos necesarios para proporcionar un servicio rápido y eficaz a los clientes.
- 13.- Checa en el libro las reservaciones del día, para proporcionarles la mesa correspondiente, todo esto en coordinación con el Hostess.

- 14.- Checa que los menús que se les proporciona a los clientes se encuentren limpios y en buen estado.
- 15.- Checa que haya suficiente mantelería para las mesas en servicio, más algunas de reserva, para en caso necesario solicitar más a Lavandería.
- 16.- Cuando llegan los clientes, saluda y les da la bienvenida, preguntándoles el número de personas, para así dirigirlos hasta la mesa adecuada.
- 17.- Anota en comandas las ordenes de botanas y bebidas para pedir a Barra y Cocina que las preparen.
- 18.- Regresa a la mesa en cuestión y recomienda algunos platillos al cliente, se los describe para despertar su interés y así poder obtener una venta mayor.
- 19.- Anota en comandas la orden de comidas, para llevarlas a Cocina y que sean preparadas.
- 20.- Supervisa el desempeño de las actividades de Meseros y Garroteros, para mantener el buen funcionamiento del área de trabajo.
- 21.- Verifica que los alimentos fluyan rápidamente y en orden, desde que salen de Cocina hasta que llegan a la mesa, observando que tanto el Mesero como el Garrotero tomen en cuenta los tiempos de preparación y consumo para brindarle el mejor servicio al cliente.
- 22.- Verifica fluidez y orden en el servicio de bebidas, observando que se atienda al cliente eficaz y oportunamente.
- 23.- Observa la actitud del cliente , anotando la cantidad en el consumo de bebidas, para brindar el mejor servicio dentro de las reglas del establecimiento.
- 24.- Decide, de acuerdo con las observaciones anteriores, los cambios necesarios en las bebidas que el cliente consume, para conservarlo en estado sobrio, de acuerdo con los parámetros del Restaurante.
- 25.- Ordena en el Bar los cambios necesarios acudiendo a Barra y hablando con el Bar Man para que los ejecute.
- 26.- Verifica las cuentas, checando las comandas con el cheque de consumo, para mantener control sobre el sistema de pago.
- 27.- Reporta las ausencias de personal a Recursos Humanos, para aplicar las sanciones correspondientes.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Coordina con Recursos Humanos el rol de turnos semanales de Meseros y Garroteros, para informar oportunamente a los Empleados las jornadas correspondientes a cada día de la semana.

ACTIVIDADES ANUALES:

- 1.- Elabora croquis de Restaurante, dibujando disposición de facilidades físicas para la organización de fiestas.
- 2.- Vende boletos para fiestas, anotando el número de personas, dando una ficha con el número de mesa, para lograr mayor fluidez y orden cuando lleguen los clientes.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

- 1.- Sirve las ordenes solicitadas de botanas y bebidas, yendo por ellas a Cocina y Barra, para después llevarlas a la mesa solicitante.
- 2.- Hace observaciones al Chef de platillos ordenados por los clientes para mejorar el servicio.

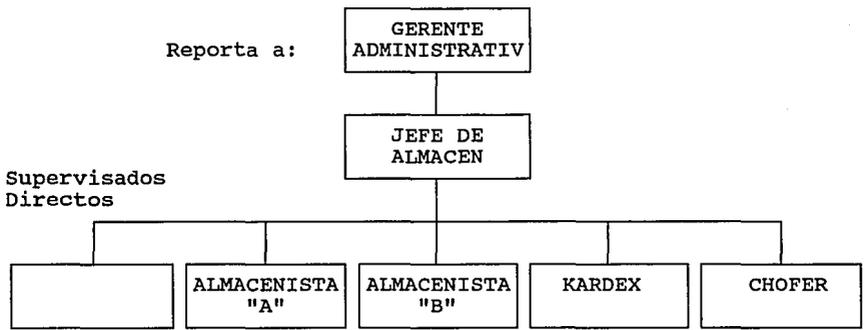
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ALMACEN
Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCIN GENERICA:

Es la persona encargada de mantener operando el área de abastecimiento de productos y materia prima de la empresa; supervisa y calcula costos, compras y necesidades a futuro del Restaurante; revisa cotizaciones y toma decisiones sobre la adquisición de productos.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

JEFE DE ALAMCEN

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Abre el almacén, y supervisa la asistencia del personal bajo su responsabilidad, para en caso necesario redistribuir roles de trabajo.
- 2.- Recibe pedidos solicitados por las diferentes áreas de la empresa, previamente autorizados por los jefes de área, para surtir las requisiciones con los productos solicitados.
- 3.- Supervisa al Almacenista "A" respecto a los pendientes del día anterior, a través de relaciones que éste elabora para que se efectuen las compras y se mantenga el stock necesario en almacén.
- 4.- Supervisa al Almacenista "A" respecto a los faltantes del día, a través de observaciones personales y/o formatos pre establecidos, para cotizar dichos productos y proceder a su compra.
- 5.- Supervisa las cotizaciones de compra, estando en contacto con el Almacenista "A" y revisando los reportes que éste le entrega para pedir autorización al Gerente Administrativo y efectuar las compras.
- 6.- Coordina con el Gerente Administrativo el pagos de los productos adquiridos, analizando costos, formas de pago y crédito, para que dichos pagos sean cubiertos y mantener créditos vigentes.
- 7.- Entrena a sus subordinados en estas funciones, indicándoles procedimientos y acciones a seguir para que adquieran conocimientos y habilidades en el área.
- 8.- Supervisa y autoriza las entradas de material al almacén, contando personalmente el producto, y observando que el Kardista realice los registros, para llevar el control correcto de las existencias.
- 9.- Mantiene comunicación con el Chef, a través de pláticas personales para corroborar el flujo de los productos, de Almacén a Cocina.
- 10.- Elabora, en colaboración con el Kardista el inventario parcial diario de Almacén, contando la existencia de los productos y cotejándolos con los registros del kardex, para preveer necesidades de productos a corto y mediano plazo.
- 11.- Supervisa el trabajo de sus subordinados, acudiendo personalmente a los lugares de trabajo, observando el desempeño de las actividades, para de ser necesario corregir errores, y así poder mantener el buen nivel de eficiencia en su área de trabajo .

12.- Checa el funcionamiento de la cámara de enfriamiento, refrigeradores y máquinas de hielo, observando la capacidad de producción, para reportar al Jefe de Mantenimiento, o Gerente de Servicio o en su defecto a personal externo, para reparar las fallas encontradas.

ACTIVIDADES ESPORADICAS:

1.- Realiza cotizaciones de compra cuando no está presente el Almacenista "A", haciendo llamadas telefónicas a los proveedores, para conseguir los productos de mejor calidad a los mejores precios.

ACTIVIDADES SEMANALES:

1.- Elabora el inventario semanal del Almacén, con la ayuda del Chofer, Almacenista y Kardista, cuenta cada producto y lo coteja contra el kardex para prevenir la adquisición de productos a corto y mediano plazo.

OBSERVACIONES:

Realiza actividades interdepartamentales.

Fecha _____

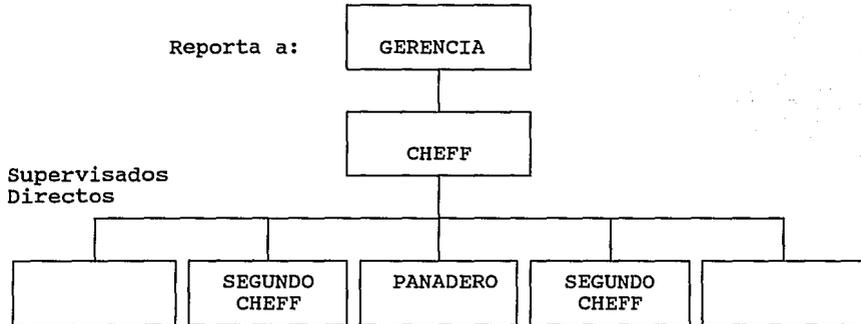
NOMBRE DEL PUESTO: CHEFF

Horario: 13:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
20:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA:

El Chef es el responsable directo de supervisar la elaboración y calidad de los platillos, así como de la óptima elección de la materia prima con la que se elaboran. En general, tiene como responsabilidad el buen funcionamiento de la Cocina.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

CHEFF

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Checa que el personal bajo su responsabilidad se encuentre en su área de trabajo, para coordinar las actividades del día con el personal con que se cuenta.
- 2.- Revisa la ocupación de cada uno de sus subordinados, al ir recorriendo los diversos puestos de trabajo, para que estén cumpliendo debidamente con sus actividades.
- 3.- Prueba con una cuchara las sopas y salsas que se encuentran en baño maría, para comprobar su buena preparación.
- 4.- Checa que la cámara de conservación tenga la temperatura adecuada, con el fin de mantener el buen estado de los alimentos que ahí se almacenan.
- 5.- Revisa la elaboración y presentación de los platillos que salen de Cocina, valorando el costo de preparación, con el fin de que todo esté de acuerdo con los parámetros establecidos por el Depto. de Costos.
- 6.- Inspecciona los faltantes para el turno vespertino y matutino, en base a una hoja de pedido, pasa a la cámara de conservación y lo almacena, anotando los faltantes que se necesitan para la preparación de la comida.
- 7.- Notifica lo que hace falta en stock para la venta del día siguiente, anotando en la hoja de pedidos de Cocina, en base a las observaciones del Capitán o Gerente de Servicio, para que el almacén surta lo que hace falta en su stock.
- 8.- Checa el remanente de carne que quedó del día anterior y lo anota en el formato de pedido de carne, para que el almacén surta lo que falte en el stock de carne.
- 9.- Supervisa que estufas, parrillas, etc., se encuentren apagados cuando no se necesiten, además de tener cuidado de que los muebles se encuentren en buen estado y funcionalidad.
- 10.- Verifica que no haya alimentos fuera de la cámara de conservación, que estén bien cerrados, para que no entren en proceso de descomposición.
- 11.- Supervisa que los productos que le son entregados sean de buena calidad, para que al cocinarlos poder decidir si continúa con el mismo proveedor o de lo contrario cambiar hasta encontrar una mejor calidad.

12.- Hace aclaraciones con el encargado de Costos acerca de la venta de carne que salió, en función a lo especificado en las comandas, para que cuadre con la mercancía a surtir.

Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO:

MANDIL

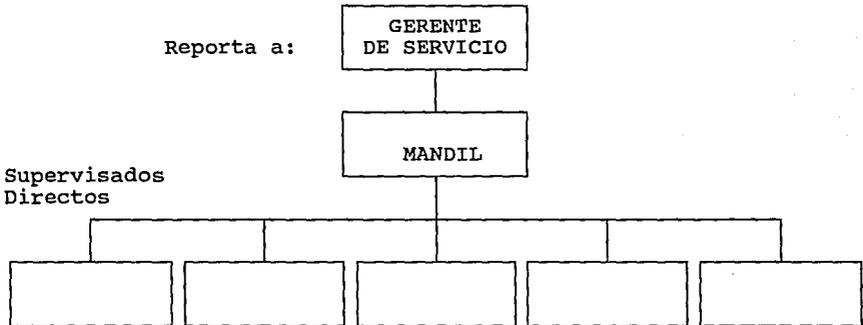
Horario:

13:00 Hrs. a 20:00 Hrs.
20:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA:

Es el anfitrión y el encargado de mantener un buen ambiente en el Restaurante. Vigila que el servicio al cliente sea excelente, es quién proyecta a través de su atención y contacto con el cliente la imagen de la empresa.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

MANDIL

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Se dirige hacia donde se encuentra la Cigarrera para obtener su block de comandas. Checa que estén en orden y que tengan su nombre, para llevar un adecuado control de esta papelería.
- 2.- Revisa el pizarrón de Cocina para conocer el platillo del día, y así tener sugerencias que brindar a los clientes a la hora del servicio.
- 3.- Invita a pasar a los clientes a su estación, presentándose y dando la bienvenida, para después ubicarlo en una mesa.
- 4.- Autoriza cuentas, checándolas y firmándolas, evitando así posibles equivocaciones.
- 5.- Observa las actitudes de los clientes que ingieren alcohol, para que, de ser necesario comunicarlo a Barra y que desde ahí se hagan los cambios pertinentes, y así poder cumplir con los parámetros del Restaurante, en lo que se refiere a bebidas alcohólicas.
- 6.- Sigiere y toma ordenes de bebidas de su estación, mismas que anota en las comandas, en las cuáles enumera a los comensales, para después llevarla a Barra y se inicie la preparación de las bebidas.
- 7.- Recoge las bebidas en la Barra, para llevarlas a las mesas correspondientes.
- 8.- Lleva la carta al cliente, sugiriéndole el platillo del día con sus guarniciones, para que el cliente se sienta alagado por la atención prestada, y además se tenga una mayor venta.
- 9.- Toma la orden del cliente anotándola en la comanda, en donde también contempla el número de comensales, con la finalidad de saber a quién corresponde cada platillo.
- 10.- Entrega al Mesero las comandas de comida para que las lleve a Cocina y se inicie la preparación de alimentos, y las demás las distribuye, dándole una copia al Garrotero y una copia a la caja.
- 11.- Ocasionalmente checa en Cocina el tiempo de preparación del platillo solicitado por el Mesero, con la finalidad de respetar los tiempos de entrega de los alimentos en la mesa del cliente.
- 12.- Ocasionalmente sirve los alimentos e los clientes de su estación, como un apoyo al Mesero.

- 13.- Cuando el cliente pide la cuenta se dirige hacia la caja y la solicita, y con el número de la mesa se obtiene la suma total del consumo.
- 14.- Trata de mantener su estado de ánimo agradable y jobial, con el fin de que el cliente se sienta en confianza y por ende lograr un magnífico ambiente.

OBSERVACIONES:

Realiza actividades interdepartamentales.

PUESTO: MANDIL

ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL QUE ABRE:

- 1.- Supervisa que los Mozos de las diferentes áreas se encuentren llevando a cabo sus actividades, ya que de lo contrario se reportarán a Recursos Humanos, para que éste departamento lleve a cabo los cambios pertinentes.
- 2.- Supervisa los pedidos de las áreas de Comedor (Cafeteros, Cigarreras, Barra, etc.) checando las requisiciones para llevar un control y conocer lo solicitado al Almacén.
- 3.- Checa que el personal de Comedor cuente con los utensilios necesarios para realizar su trabajo, y si es necesario surte los faltantes, para así no demorar el servicio.
- 4.- Cuida que los Estacionacarros estén aseados y presentables, para así proporcionar una excelente imagen a los clientes.
- 5.- En caso necesario proporciona candados a los Vigilantes para mayor seguridad en las instalaciones.
- 6.- Entrega cubiertos y platos a cada estación de servicio, de acuerdo con necesidades de las mismas, considerando las anotaciones del día anterior.
- 7.- Supervisa que los anaqueles de cada estación cuenten con el stock adecuado para estar listos a la hora del servicio.

PUESTO: MANDIL

ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL QUE CIERRA:

- 1.- Checa que todas la estaciones y Cocina hayan quedado limpias, en caso de ser necesario pide que se limpien los espacios faltantes, para que el Mozo pueda realizar su trabajo sin interferencias.
- 2.- Supervisa la existencia de mantelería limpia, cubiertos, etc., en cada estación, revisando anotaciones del Mesero encargado de la misma, para que a la mañana siguiente se entregue solo la cantidad necesaria de cada mesa.
- 3.- Checa que las cantidades anotadas por el Cajero corresponda al efectivo que hay en caja, así mismo verifica los cheques para que no haya faltantes.
- 4.- Levanta la forma de servicio de la Panamericana, llenando los requisitos necesarios, para dejarla lista y que se la lleven al día siguiente.
- 5.- Hace una ficha de depósito, haciéndola doble para anexar una a la bolsa de Panamericana, que se sellará como requisito de seguridad.
- 6.- Guarda los chequeques y las tiras en la caja fuerte, asegurándose que todo quede cerrado al salir.
- 7.- Supervisa que todos los aparatos de Cocina queden apagados, dejando funcionando solo aquellos que conservan los alimentos en buen estado (cámara de conservación, refrigeración, etc.).
- 8.- Verifica que no haya personal o clientes dentro del establecimiento, con la finalidad de mantener las seguridad de las instalaciones.
- 9.- Checa que esten cerradas puertas y ventanas, y al final le entrega la llaves al policia.

PUESTO: MANDIL

ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL ASE0:

- 1.- Supervisa el aseo adecuado de las diversas áreas del Restaurante, para mantener una adecuada higiene e imagen ante los clientes.
- 2.- Verifica que se efectue el lavado de pisos semanalmente, de acuerdo con las ordenes establecidas para esta actividad.
- 3.- Supervisa los pedidos de limpieza efectuados a Almacén, para verificar que lo solicitado este en función a las necesidades de cada área de trabajo.
- 4.- Supervisa de adecuado uso de los utensilios de limpieza, observando su deterioro y cuidando de los mismos para un mejor control.
- 5.- Organiza el material de trabajo de limpieza para cada área, pide que se pinten de diferentes colores de acuerdo con el área en donde se utilicen, para llevar un mejor control del uso y desgaste de los mismos.

PUESTO: MANDIL

ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE MANTELERIA:

- 1.- Checa la cantidad de mantelería sucia que se entrega a Lavandería de la noche anterior, para saber las existencia de mantelería limpia y sucia de la que se dispone y además para llevar un adecuado control.
- 2.- Checa la cantidad de mantelería existente el el stock del Comedor, para de ser necesario solicitar los faltantes a lavandería.
- 3.- Fide en Lavandería la cantidad necesaria de Mantelería, llenado una forma de requisición, para después entregar los faltantes a cada estación.
- 4.- Vigila que la mantelería se utilice adecuadamente, observando su uso, para evitar que se manche o que se deteriore.

Fecha _____

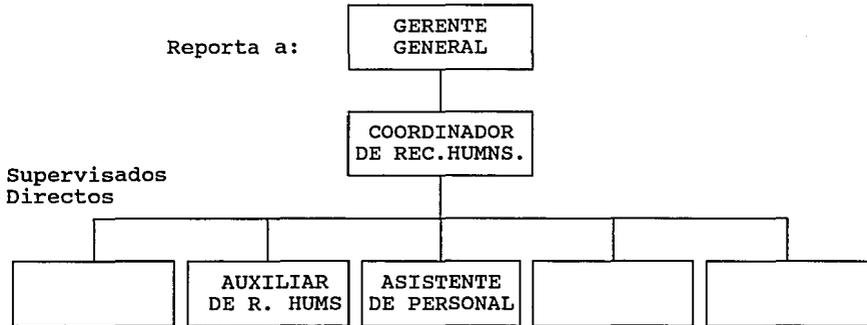
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de planear, operar y supervisar todos los sistemas y técnicas aplicables a la administración de los recursos humanos del la empresa, todo esto en lo referente a la selección, capacitación, administración de personal, sueldos y compensaciones, relaciones laborales, higiene y previsión social.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES:

- 1.- Determina la estructura organizadora de la empresa.
- 2.- Determina el organigrama real de la empresa.
- 3.- Determina el tipo de comunicación inter e intra estrato que se da en la empresa.
- 4.- Crea y mantiene vigente el catálogo de puestos de la empresa.
- 5.- Determina políticas de selección de personal.
- 6.- Crear un sistema de reclutamiento de selección de personal, adecuado a la empresa.
- 7.- Crear la comisión mixta de capacitación.
- 8.- Coordina a la comisión mixta en su labor de detección de necesidades y jerarquización de las mismas.
- 9.- Coordina la programación de planes de trabajo de capacitación.
- 10.- Supervisa la operación de dichos planes de trabajo, incluyendo las instancias oficiales pertinentes.
- 11.- Supervisa el cumplimiento de criterios de funcionalidad.
- 12.- Supervisa el funcionamiento del área administrativa, tratase de nómina, impuestos, pago del seguro social, deducciones, gratificaciones, etc...
- 13.- Coordina la creación del tabulador de sueldos, y el sistema de compensaciones de la empresa.
- 14.- Supervisa que se cumplan los criterios establecidos en los puntos anteriores.
- 15.- Supervisa que se de mantenimiento al sistema de sueldos y compensaciones.
- 16.- Coordina la elaboración, corrección e implantación del reglamento interno de trabajo, que sirva como auxiliar de al área de Relaciones Laborales.
- 17.- Coordina el área de Relaciones Laborales y sus funciones.
- 18.- Coordina las actividades de Higiene y Prevención, planenado y haciendo operativas acciones de diagnóstico, intervención y

reglamentación.

- 19.- Coordina la creación y mantenimiento del inventario de Recursos Humanos, con la interacción de los departamentos de Reclutamiento, Selección y Capacitación.
- 20.- Crea y mantiene sistemas motivacionales para el personal.
- 21.- Crea, opera y mantiene en condiciones de funcionalidad un sistema de evaluación del desempeño, que auxilie al sistema de sueldos y compensaciones.

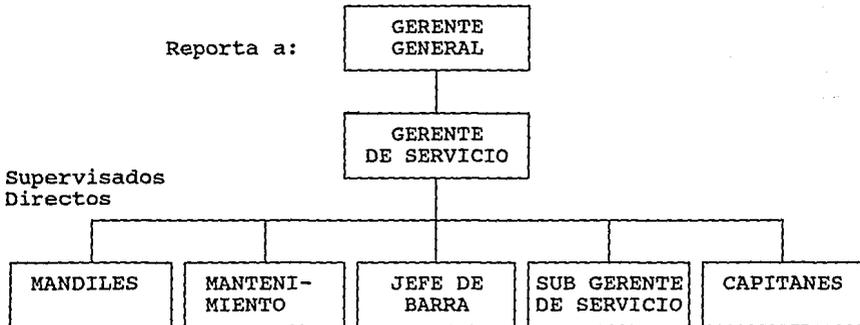
Fecha _____

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE SERVICIO
Horario: 11:00 Hrs. a 17:00 Hrs.
17:00 Hrs. al cierre

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de supervisar al personal de las áreas del Comedor y Cocina, así como de la atención al cliente. Organiza las áreas de trabajo en eventos especiales, y en general tiene bajo su responsabilidad el buen funcionamiento operativo de los servicios de la empresa para que todos los beneficios derivados de esta labor repercutan en el cliente.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bc.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO: GERENTE DE SERVICIO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Supervisa asistencia de Empleados, acudiendo personalmente a las locaciones de trabajo, para tener conocimiento de la puntualidad de sus subordinados, y en caso necesario redistribuye las actividades de acuerdo al personal disponible, y además propone medidas correctivas para el ausentismo, y los retardos prolongados.
- 2.- Realiza funciones de supervisión de mantenimiento, atendiendo al llamado de sus subordinados, para que todas las facilidades físicas se conserven en buen estado y el trabajo no se vea alterado.
- 3.- Analiza costos, basandose en el reporte proporcionado por el titular del puesto, para tener conocimiento del monto total del día anterior, y tener una base para ajustar los montos de materia prima de ese día. Si la cantidad utilizada el día anterior en muy elevada habla con el Chef para bajar el monto de materias primas a consumir.
- 4.- Analiza la relación total de ventas, basandose en el reporte en tira de caja. Verifica cantidades contra número de clientes según documentos, para llevar el control del encuadre diario contra el costo de Cocina y Bar, en caso de alguna falla se habla con el Jefe respectivo de cada departamento para resolver las diferencias.
- 5.- Mantiene constante comunicación con los proveedores, hablando con ellos, ya sea personalmente o por teléfono, para conocer costos del material solicitado, para obtener cotizaciones de implementos necesarios para el mejor funcionamiento del negocio, y decidir compras potenciales que serán autorizadas por el Gerente Administrativo.
- 6.- Supervisa el servicio a los clientes, acudiendo personalmente a las diferentes áreas de servicio para observar y retroalimentar a sus subordinados, y en caso necesario mediar y resolver conflictos situacionales.
- 7.- Supervisa el buen funcionamiento de la Cocina, observando personalmente el adecuado procedimiento en pa preparación ed los alimentos. Da consejos y sugerencias cuando observa alguna anormalidad.
- 8.- Registra junto con el Chef si existe algún tipo de faltante en materia prima, para en caso necesario acudir al Almacén para que la preparación de los alimentos no sufran ningún retraso.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Autoriza cheques para pago a proveedores, revisando el concepto de importe de documento, para que los proveedores reciban su pago oportunamente a decisión del Gerente Administrativo.
- 2.- Programa horarios para Mandíles y Capitanes, de acuerdo con sistema rotativo y tomando en cuenta las necesidades personales, para distribuir equitativamente los turnos de trabajo entre los Empleados.
- 3.- Supervisa reporte de horario de los subordinados indirectos, para mantener controlada la asistencia del personal a su cargo. En caso necesario aplica correctivos.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Coteja con el Coordinador de Recursos Humanos la nómina de Empleados, checando en las listas los nombres que aparecen con los sueldos correspondientes, para mantener vigente el sistema de pagos.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Realiza ajustes de precios al menú, basandose en el reporte del titular de Costos, analiza y coteja información para mantener actualizado el menú, de acuerdo con las ganancias que produce, llegando a común acuerdo con el Gerente Administrativo.

ACTIVIDADES ANUALES:

- 1.- Organiza eventos especiales (15 de Septiembre, y 31 de Diciembre) calculando presupuesto, conformando el menú, tanto de Barra como de Cocina, ideando juegos y formas de entretenimiento para que la clientela se divierta y así se obtenga mayor penetración en el mercado.

OBSERVACIONES:

Realiza actividades interdepartamentales.

Fecha _____

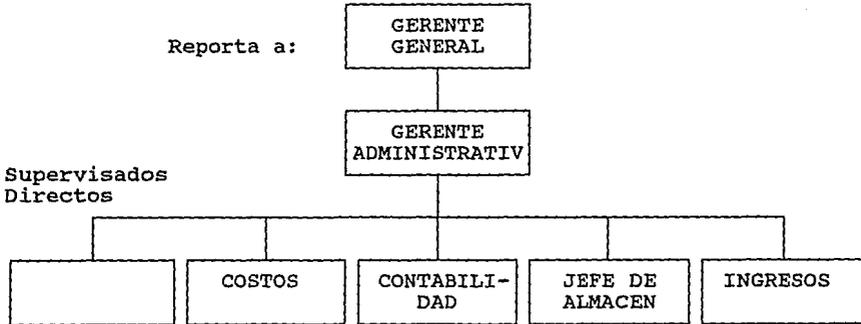
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO

Horario: 9:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

DESCRIPCION GENERICA:

Tiene bajo su responsabilidad toda el área de control administrativo de la empresa. Toma decisiones que afectan a toda la organización, ejerce supervisión sobre todos los sistemas de control administrativo interno, tales como contables, costos, ingresos y de almacén.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA



Vo. Bo.
Supervisor

Vo. Bo.
Recursos Humanos

Realizó

PUESTO:

GERENTE ADMINISTRATIVO

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Supervisa el reporte de encuadre del encargado de ingresos, tomando en cuenta ajustes de caja, ventas del día anterior, etc., para estar enterado y tomar las decisiones pertinentes.
- 2.- Revisa ordenes de compra, para determinar prioridades a autorizar.
- 3.- Decide que compras deben hacerse, revisando cuanto efectivo se tiene disponible, o haciendo cálculos para conseguir línea de crédito, con el fin de abastecer las compras de inmediato y programar compras futuras.
- 4.- Revisa reporte de costos, a través de los datos porcentuales proporcionados por el titular de costos, para realizar análisis concerniente al área y programar modificaciones pertinentes.
- 5.- Revisa libros de bancos checando cada apartado, y cotejando la información de cheques, para tener un conocimiento actualizado y mantener control sobre los movimientos de dinero de la empresa.
- 6.- Mantiene comunicación abierta y constante con el Gerente de Servicios a través de pláticas personales para retroalimentar las demandas del funcionamiento de la empresa y el ajuste de consumo e los Empleados.
- 7.- Analiza la información proporcionada por el titular de costos, cotejando el costeo de los platillos con el precio de los ingredientes empleados en su preparación, para tomar las decisiones concernientes al incremento de precio de la bebida o del platillo.
- 8.- Analiza reporte de Kardex con los datos concernientes a las existencia de Almacén para autorizar encuadre de entradas y salidas, tomando así las decisiones pertinentes.

ACTIVIDADES SEMANALES:

- 1.- Autoriza pago a proveedores, analizando saldo de bancos y realizando cálculo de ventas próximas, para determinar la cantidad de contra recibos de pago que serán cubiertos.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1.- Supervisa que se comunique a Recursos Humanos, cortesías, consumos del personal, y errores al proporcionar las cuentas para proceder a descontarlo de la nómina.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1.- Reporta monto de ventas al Consejo Administrativo, acudiendo a juntas, las que son programadas a través de escritos confidenciales, para mantener informado al Consejo y se tomen los acuerdos pertinentes en beneficio de la organización.
- 2.- Revisa estados de cuenta de clientes deudores y de proveedores, a través de los reportes proporcionados por las diversas áreas administrativas, para ejercer el control apropiado y el buen funcionamiento de la misma.
- 3.- Analiza reportes de inventario, checando que todas las operaciones contables estén adecuadamente realizadas para mantener control y lograr el encuadre total.
- 4.- Analiza estados financieros de la empresa a través de la información proporcionada por el departamento de Contabilidad, para implementar estrategias que conduzcan al crecimiento y desarrollo de la organización.

ACTIVIDADES CONSTANTES:

- 1.- Implementa sistemas nuevos a través de la adecuada comunicación con los subalternos, para lograr el crecimiento integral de la empresa.
- 2.- Mantiene contactos de comunicación abierta con el personal, para retroalimentar y ser retroalimentado y mejorar así el clima de la organización.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- 1.- Analiza reporte de presupuesto de costos, basandose en la información proporcionada por el titular, para solicitar autorización a la dirección en lo referente al incremento de precios a alimentos y bebidas.
- 2.- Mantiene relaciones con otros negocios del ramo, asistiendo a juntas en representación de la empresa, o bien, promoviendo reuniones con representantes de dichas corporaciones, para mantener actualizada a la empresa dentro del mercado competitivo.

A N E X O 7

MANUAL DE EVALUACION

I.- SUPERVISION DE PERSONAL

Este factor contempla la complejidad de la supervisión, que debe ser proporcionada en términos de: responsabilidad por el trabajo desarrollado por subordinados, necesidad de entrenarlos, y el establecimiento de controles para asegurar que se sigan los procedimientos adecuados. Considerese el número de personal subordinado; los niveles de supervisión existente; la complejidad de las funciones desempeñadas por estos; la localización física o geográfica de las personas que se reportan, y la necesidad de establecer sistemas de control y seguimiento para asegurar una adecuada comunicación, supervisión y dirección.

Para seleccionar el grado adecuado, tómese en consideración que la supervisión más compleja es aquella en donde el subordinado goza de mayor libertad de acción, debido al tipo de actividades que desarrolla, y que coloca al jefe en la necesidad de supervisar por resultados, más que por procedimientos seguidos, y donde la conducta del subordinado adquiere un papel secundario en orden de importancia. Aún cuando el número de subordinados sea considerable, no es determinante por si solo en la selección del grado.

<u>GRADO</u>	<u>SUPERVISION</u>	<u>EXPLICACION</u>	<u>PUNTOS</u>
A	INEXISTENTE	No supervisa. Puestos en donde existe un ayudante desarrollando funciones similares a las del ocupante del puesto, pero donde ambos se reportan al mismo jefe, deben de ser valuados en éste grado, aún cuando esporádicamente se asuma las funciones del jefe.	0
B	DIRECTA GRUPOS PEQUEÑOS	El puesto tiene asignado de 1 a 5 subordinados directos, desarrollando labores rutinarias donde la supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la calidad del mismo, mantener disciplina y entrenar a subordinados nuevos, con frecuencia el jefe desarrolla funciones similares, pero de mayor complejidad a la de sus subordinados. Ninguno de los subordinados supervisa a otros empleados.	8

C	DIRECTA GRUPOS GRANDES	El puesto tiene asignados de 6 a 20 subordinados desarrollando labores rutinarias uno o dos de los subordinados pueden tener personal supervisado.	16
C	SEMI COMPLEJA GRUPOS PEQUEÑOS	Supervisa a una o hasta a 5 personas, las cuáles desarrollan funciones semicomplejas generalmente diferentes a las del jefe, y donde la supervisión se relaciona más con resultados, teniendo el subordinado la libertad para seleccionar los métodos de trabajo a utilizar. Los subordinados no supervisan a otros empleados. En ocasiones este tipo de supervisión implica subordinados físicamente alejados de su jefe.	16
D	COMBINACION	La supervisión de personal corresponde a una combinación de Directa de Grupos Grandes y Semicompleja de Grupos Pequeños.	32
D	SEMI- COMPLEJA GRUPOS MEDIANOS	Supervisa de 6 a 20 subordinados los cuáles desempeñan funciones semicomplejas y/o algunas de ellas muy complejas. Uno o dos de los subordinados puede tener a su vez personal supervisado.	32
D	INDIRECTA GRUPOS MEDIANOS	Supervisa directamente a varios subordinados donde cuando menos tres de estos supervisan a su vez a grupos de subordinados, pero el total de personal es menor de 20 empleados.	32
D	DIRECTA GRUPOS MUY GRANDES	Supervisa más de 20 subordinados distribuidos en dos o más niveles organizacionales, de los cuáles no más de 4 hacen labores semicomplejas.	32
E	SEMI- COMPLEJA GRUPOS GRANDES	Supervisa de 20 a 50 subordinados distribuidos en dos o más niveles organizacionales en donde más de 4, pero menos de 20 de ellos realizan labores semi-complejas. En ocasiones este tipo de supervisión implica subordinados físicamente alejados de su jefe.	56

F	COMPLEJA GRUPOS GRANDES	Supervisa más de 20 empleados, distribuidos en dos o más niveles organizacionales, en donde cuando menos 10 de ellos realizan labores complejas y otros 10 labores semicomplejas.	80
F	SEMI- COMPLEJA GRUPOS MUY GRANDES	Supervisa más de 50 empleados, en donde cuando menos 10 de ellos realizan actividades semicomplejas.	80

II.- TOMA DE DECISIONES

Este factor considera las decisiones típicas que se deben tomar en el desempeño del puesto, y la dificultad del análisis requerido, para resolver los problemas que se presentan en el mismo. Para valuar este factor se deben tomar en cuenta las frecuencias de las decisiones, la oportunidad requerida y su trascendencia, o sea, los riesgos que se corren por una decisión mal tomada, y el impacto que éstas pueden tener en términos de costos, imagen para la institución, o moral del personal. También se debe de considerar el grado de autonomía en la toma de decisiones, el tipo de controles y supervisión requerida por el puesto. Debe considerarse además la cantidad y naturaleza de las variables a manejar en la solución de los problemas del puesto y los antecedentes existentes para desarrollar alternativas y tomar decisiones tales como políticas, normas, procedimientos, y acciones previas.

Este factor no debe de ser confundido con los factores de responsabilidad por fondos y el de exposición a errores operativos, los cuáles no implican la toma de decisiones, sino la custodia de fondos y el cuidado y esmero necesarios para evitar errores operativos respectivamente.

GRADO	DECISIONES	EXPLICACION	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	RUTINARIAS	Las decisiones inherentes al puesto se concretan a identificar problemas y llamar la atención de estos al jefe o a las personas indicadas. Se toman decisiones sencillas sobre alternativas obvias, que no requieren análisis profundo; no se considera el impacto de estas decisiones, ya que una decisión mal tomada puede atribuirse a descuido o negligencia. Los problemas ordinarios del puesto presentan pocas variables. Existen políticas y procedimientos precisos para su solución.	0
B	SENCILLAS	Las funciones típicas del puesto implican la necesidad de tomar decisiones basada en métodos o procedimientos pre establecidos, donde con frecuencia se deben generar alternativas diferentes sobre bases semicomplejas. A pesar de existir controles sistemáticos, las malas decisiones pueden llegar a causar trastornos que generalmente pueden corregirse posteriormente. Los	10

problemas ordinarios del puesto presentan algunas variables sencillas que no estan contempladas en politicas ni procedimientos.

- C NORMALES Comunmente, las decisiones inherentes al puesto requieren de analizar problemas y generar alternativas basadas en normas y politicas bien definidas que deben ser reportadas al jefe o personal afectado, ya que requiere de alguna coordinacion para evitar problemas posteriores. Una mala decision puede llegar a tener repercusiones irreversibles de mediana magnitud en la imagen de la empresa, costo o moral del personal. Los problemas ordinarios del puesto presentan algunas variables semicomplejas que requieren de un analisis previo de varias alternativas para actuar correctamente. 20
- D SEMI-COMPLEJA La decisiones inherentes al puesto y los problemas que deben resolverse en el mismo requieren de un analisis semicomplejo desarrollado en su mayor parte por el ocupante del puesto, basandose en la interpretacion de politicas, normas generales, leyes, y precedentes. El impacto de las decisiones y/o de las soluciones a los problemas del puesto es tal, que realmente obliga a analizar efectos potenciales. Los controles que establece el sistema y la supervision recibida no son suficientes para asegurar la minimizacion del impacto de las decisiones en la imagen de la institucion, costo o moral del personal. Los problemas ordinarios del puesto pesentan normalmente muchas variables semicomplejas y algunas complejas, mismas que exigen un analisis para actuar correctamente. 40
- F MUY COMPLEJAS El puesto exige que el ocupante tome decisiones complejas con bastante frecuencia, el analisis de los problemas y el desarrollo de 100

alternativas son hechas normalmente por terceros. La calidad de la decisión depende en gran medida del juicio, criterio y creatividad, así como de coordinación y comunicación complejas. Las decisiones generalmente se reflejan en resultados importantes en términos de costo, imagen, o moral del personal.

III.- TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS

Este factor contempla las consecuencias en re-trabajo, deterioro de imagen y perdida de confianza que pueden generar los errores operativos inherentes al puesto.

Considérese la frecuencia y trascendencia de dichos errores, así como los riesgos de ser cometidos en función al esmero y cuidado que deben tenerse al efectuarse las funciones del puesto. También deben considerarse si existen puntos de control que ayuden a detectar los errores antes de que el daño fuese irreparable.

A diferencia del factor responsabilidad por Fondos, los errores aquí no se miden en dinero, sino en impacto monetario.

GRADO	ERRORES	EXPLICACION	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	MENORES INTRASCEN- DENTES	Aun cuando existe la posibilidad de cometer errores operacionales de poco impacto, el propio sistema hace que estos sean facilmente detectables al momento que se cometen.	0
B	REGULARES INTRASCEN- DENTES	El tipo de errores operacionales inherentes al puesto, pueden ocasionar re-trabajo, ya que el sistema no permite que el error sea encontrado inmediatamente después de que fué cometido, sin embargo, el impacto en imagen interna o externa a la institución es de consecuencias menores.	2
B	MENORES TRASCEN- TES	Aun cuando los errores operacionales típicos solo se cometen por cansancio, confusión o descuido, y estos son facilmente detectables, estos ocasionan irritación en el ánimo de los afectados y/o perdidas de tiempo que se reflejan en la imagen de la institución.	2
C	REGULARES TRASCEN- TES	Tabajo que implica desempeñarse con cuidado y esmero para evitar la posibilidad frecuente (más del 10% y menos del 50% el tiempo) de cometer errores que no sean facilmente detectables y además de re-trabajo, se reflejan negativamente en la	4

imagen del departamento, o de la institución.

C	MAYORES OCASIONALES	Los errores típicos del puesto reúnen las características marcadas en cualquier definición del grado B, pero existe el riesgo ocasional de cometer errores graves (más del 5% y menos el 10% del tiempo) que causen perjuicios serios e irreversibles a la imagen de la institución.	4
D	COMBINACION	Los errores típicos inherentes al puesto corresponden a una combinación de Regulares-Trascendentes y Mayores Ocasionales.	8
E	MAYORES FRECUENTES	El puesto tiene como una característica importante, implícita en sus funciones, la necesidad de trabajar con un extremo cuidado y esmero (más del 10% pero menos de 50% del tiempo) que causen perjuicios serios e irreversibles a la imagen de la institución.	14
F	MAYORES CONSTANTES	El puesto tiene como una característica importante, implícita en sus funciones la necesidad de trabajar con extremo cuidado y esmero más del 50% del tiempo, debido al frecuente riesgo de cometer errores fácilmente detectables, los cuáles, aún después de ser descubiertos causan trastornos serios a dos o más personas del departamento, afectando en forma importante la imagen de la institución.	20

IV.- RESPONSABILIDAD POR FONDOS

Este factor mide la responsabilidad inherente al puesto en lo relativo al manejo físico y/o la custodia de fondos, efectivo y documentos que pudieran extraviarse, o de cualquier manera ser tramitados de manera inadecuada, redundando en perjuicio económico para la institución o para el titular del puesto. Considerense la frecuencia con la que se manejan fondos, la seriedad de errores operacionales relacionados directamente con el manejo de éstos y la trascendencia de los errores típicamente factibles en el desarrollo de las funciones del puesto.

Este factor no debe de confundirse con el de trascendencia de errores operativos, ya que solo considera estos cuando se traducen directamente en dinero, ni tampoco con toma de decisiones. Nota, "en ningún caso se deberán asumir errores por falta de honestidad o probidad del ocupante del puesto.

GRADO	RESPONSAB.	DESCRIPCION	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	INTRASCEN- DENTE	El puesto generalmente no requiere manejo físico ni custodia de fondos o valores, aún cuando esporádicamente pudiese implicar dicha custodia en cantidades relativamente pequeñas.	0
B	INDIRECTA MENOR	Este puesto normalmente no requiere del manejo físico ni la custodia de fondos o valores pero con la frecuencia de más del 10% y menos del 25% del tiempo; se pueden cometer errores operacionales que claramente son traducidas a pérdidas cuantificables en cantidades menores de dinero (inferiores a menos de 3 meses de salario mínimo (inferiores a 3 meses de sueldo mínimo pagado por la empresa.	4
B	INDIRECTA MAYOR	El puesto generalmente no requiere de manejo físico ni la custodia de valores , pero ocasionalmente (menos del 10% del tiempo) se pueden cometer errores operacionales que claramente son traducibles a perdidas cuantificables en cantidades de dinero mayores a 3 meses del sueldo mínimo pagado en la empresa.	4

B	DIRECTA EFECTIVO	Aun cuando el puesto implica el manejo físico y la custodia de dinero (menos del 50% del tiempo), el ocupante se limita a custodiar, entregar y/o recibir los fondos, de acuerdo con procedimientos claros y preestablecidos.	4
B	DIRECTA CONSTANTE	El puesto requiere del constante (más del 50% del tiempo) manejo físico de documentos protegidos, para realizar las funciones de su puesto.	4
C	DIRECTA CONSTANTE	El puesto requiere del constante (más del 50% del tiempo) manejo físico de documentos o fondos no protegidos, pero este manejo se limita a custodiar, entregar y/o recibir dinero o documentos de acuerdo con procedimientos claros y pre establecidos ó custodia y trámite de grandes cantidades de documentos protegidos.	8
C	MAYOR FRECUENTE	Puestos en donde frecuentemente (más del 10% del tiempo) se pueden cometer errores operacionales que claramente son traducibles a pérdidas cuantificables de dinero, mayores a 3 veces el salario mínimo pagado en la empresa.	8
D	MANEJO	Puestos en donde el manejo físico de grandes cantidades de dinero o documentos no protegidos forman parte de las funciones del puesto. Los criterios de manejo de fondos se basan en normas específicas y juicio personal limitado.	16
E	MANEJO GENERAL CONSTANTE	Puestos en donde el manejo físico de grandes cantidades de dinero forman parte inherente de las funciones. Los criterios de manejo de fondos se basan en normas generales y juicio personal.	28

F

**MANEJO
DELEGABLE**

Puestos en donde el manejo físico de grandes cantidades de dinero forman parte inherente de las funciones. Los criterios para manejar fondos dependen en gran parte del ocupante del puesto y además éste a su vez prodrá delegar esta autoridad a otros empleados.

40

V.- RELACIONES INTERNAS

Este factor esta dirigido a evaluar las necesidades inherentes al puesto, en lo que se refiere a comunicar, recabar información, dar seguimiento, coordinar y negociar con personal de áreas organizacionales diferentes a las del ocupante del puesto. Considérese la importancia de las transacciones, el nivel de las personas con las que se deben de tratar los asuntos, las frecuencias de las relaciones y la complejidad de las negociaciones que se efectuan.

No se consideran relaciones Internas aquellas que se llevan a cabo dentro del departamento, sección o sucursal. La necesidad de comunicación existente entre un jefe y sus subordinados se evalua en el factor "Supervisión del Personal".

Para determinar el grado, seleccione aquel cuya descripción de aproxime más al puesto que se este evaluando.

GRADO -----	RELACION -----	EXPLICACION -----	PUNTOS -----
A	INTRASCEN- DENTES	El puesto se desarrolla de tal forma, que aun cuando pudiera tener contacto con otros empleados, sus contactos son básicamente con empleados del mismo departamento, sección ó sucursal. Ocasionalmente se tratan asuntos de menor relevancia con otras áreas, ya sea personalmente, por teléfono o por escrito.	0
B	RUTINARIOS	Aun cuando los contactos con otros departamentos pudieran llegar a ser constantes, las transacciones son rutinarias e implicar el proporcionar un servicio, y las normas de conducta estas claramente definidas.	5
B	TRASCENDEN- TES OCASIONALES	Puestos en donde la relación con personas de otros departamentos no es parte importante de las funciones, pero que de todas formas se presentan esporádicamente, y cuando esto sucede requieren de un trato cuidadoso para coordinar actividades entre dos departamentos, secciones o sucursales, llegando a negociar acuerdos ocasionales (menos del 10% del tiempo).	5

C	TRASCENDENTES FRECUENTES	Las funciones del puesto implican la frecuente (más del 10% y menos del 50% del tiempo) necesidad de tratar asuntos con personas de otros departamentos, secciones ó sucursales, en donde dichas personas son de niveles similares y algunas superiores al del ocupante del puesto, y con frecuencia se deben tomar acuerdos que implican coordinación y seguimiento interdepartamentales.	10
D	TRASCENDENTES CONSTANTES	Las funciones del puesto implican la constante (más del 50% del tiempo) necesidad de tratar asuntos con personas de otros departamentos, secciones o sucursales, en donde dichas personas son de niveles similares y algunas veces superiores al del acupante del puesto, y con frecuencia se deben tomar acuerdos que implican coordinación y seguimiento interdepartamentales.	20
D	MUY TRASCENDENTES OCASIONALES	Necesidad ocasional (menos del 10% del tiempo) de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que por su naturaleza sean conflictivos, ó bien que afecten a más de la mitad de los departamentos, secciones ó sucursales de la empresa, como pudiera ser la implantación de sistemas y programas importantes para la misma. Estos contactos, comunmente con Gerentes de Area, Subdirectores o Directores.	20
E	COMBINADO	Relaciones Trascendentes Constantes (Grado D) combinada con Muy Trascendentes Ocasionales (Grado D).	35
E	MUY TRASCENDENTES FRECUENTES	Necesidad frecuente (entre 10% y 50% del tiempo) de comunicar, coordinar, dar seguimiento, y negociar aspectos importantes que por su naturaleza sean conflictivos ó bien que afecten a más de la mitad de los departamentos, secciones o sucursales de la empresa, como pudiera ser la implantación de sistemas y programas	35

importantes para la misma. Estos contactos se realizan, generalmente con Gerentes de Area, Subdirectores o Directores.

F	MUY TRASCEN- DENTES CONSTANTES	Necesidad constante (más del 50% del tiempo) de coordinar comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que por su naturaleza sean conflictivos, ó bien que afecten a más de la mitad de los departamentos, secciones o sucursales de la empresa, como pudiera ser la implantación de sistemas y programas importantes para la misma. Estos contactos comunmente se realizan con Gerentes de Area, Subdirectores o Directores.	50
---	--------------------------------------	---	----

VI.- RELACIONES EXTERNAS

Este factor contempla la necesidad, inherente al puesto, de desarrollar y mantener contactos con personas fuera de la empresa. Considere el tipo de contactos en términos de la necesidad de mantener y/o reforzar la relación con personas específicas, si éstas son telefónicas, por correspondencia o personales, con que nivel de personas se tiene la relación, la frecuencia de esta, y la trascendencia de los asuntos tratados, si estos implican intercambio de información, prestación de servicios o negociaciones y como afectan la imagen de la empresa.

Es importante señalar que la empresa espere y exija que todo su personal observe una conducta digna de la investidura que le corresponde como miembro de la empresa y que no existe una diferencia real por el nivel del puesto ocupado en lo que se refiere a esta expectativa. Sin embargo, esta es una responsabilidad personal de cada miembro de la empresa, y por lo tanto no debe de ser considerado para efectos de valuación del factor.

Al seleccionar el grado que corresponde, tómesese en cuenta la necesidad inherente al puesto y no las responsabilidades ni habilidades de los ocupantes de los puestos.

GRADO	RELACIONES	EXPLICACION	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	INTRASCEN- DENTES	El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere contactos externos, salvo ocasionalmente, en forma personal o telefónica o por correspondencia para tratar asuntos relativamente sencillos.	0
B	ROUTINARIOS	Aun cuando los contactos con el público pueden llegar a ser constantes, como sería el caso de las cajeras, las transacciones son rutinarias e implican el proporcionar un servicio al público en general, y las normas de conducta en el trabajo están claramente establecidas.	7
C	TRASCENDEN- TES OCASIONALES	Las funciones del puesto implican la frecuente necesidad de tratar asuntos con funcionarios, gerentes y representantes de otras empresas, clientes, proveedores y gobierno (más del 10% del tiempo, pero menos del 50%) y cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante	14

del puesto; estas relaciones tienen impacto en la imagen de la empresa. Ocasionalmente los contactos implican negociar.

D	TRASCENDENTES FRECUENTES	Igual que el anterior, pero la frecuencia con que se llevan a cabo estos contactos es superior al 50% del tiempo del ocupante del puesto.	28
D	MUY TRASCENDENTES OCASIONALES	Contactos ocasionales (menos del 10% del tiempo) pero donde dichos contactos implican negociaciones importantes, en las cuales el ocupante del puesto tiene autoridad de representar a la empresa dentro de normas o políticas generales, y donde la repercusión en imagen de la empresa, puede reflejarse en los resultados financieros de la misma.	28
E	MUY TRASCENDENTE FRECUENTE	Contactos frecuentes (más del 10% y menos del 50% del tiempo) pero en donde dichos contactos implican negociaciones importantes en las cuales el ocupante del puesto tiene autoridad de representar a la empresa, dentro de las normas y políticas generales, y en donde la repercusión en imagen a la empresa puede reflejarse en los resultados financieros de la misma.	49
E	COMBINADO	Relaciones Trascendentes - Constantes (Grado D) combinado con Muy Trascendentes - Ocasionales (Grado D).	49
F	MUY TRASCENDENTES CONSTANTES	Contactos constantes (más del 50% del tiempo) pero donde dichos contactos implican negociaciones importantes en las cuales el ocupante del puesto tiene autoridad de representar a la empresa dentro de las normas y políticas generales, y donde la repercusión en imagen a la empresa puede reflejarse en los resultados financieros de la misma.	70

VII.- MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL

Considerese la frecuencia con la que el ocupante del puesto tiene acceso a información confidencial, la trascendencia de la misma, el impacto en la imagen de la empresa o moral del personal en caso de que esta sea difundida, y la autoridad para divulgarla a criterio del ocupante del puesto.

Al valuar el puesto, debe de tenerse cuidado de tomar en cuenta si el ocupante del puesto tiene acceso directo o indirecto a dicha información, y el grado de autoridad y discreción que debe ejercer al manejarla.

GRADO ----	CONFIDENCIA. -----	EXPLICACION -----	PUNTOS -----
A	NULA	El puesto no implica manejo de información confidencial, su acceso sería meramente incidental.	0
B	ACCESO INCIDENTAL	El puesto tiene acceso incidental a información confidencial, pero el ocupante del puesto no tiene autorización para comunicarla.	3
C	MANEJO INCIDENTAL	El puesto implica el manejo incidental frecuente (más del 10% y menos del 50% de información confidencia), pero el ocupante del puesto no tiene autorización de comunicarla mas que a personas o bajo circunstancias específicas.	6
D	MANEJO CONSTANTE	El puesto tiene alto acceso y constante (más del 50% del tiempo) manejo de información confidencial. El ocupante del puesto tiene autorización limitada en cuanto a quiénes se les pueda proporcionar. Mucha de la información manejada puede tener trascendencia en la imagen de la institución o la moral del personal.	12
E	MANEJO A DISCRECION	El puesto tiene acceso más del 10% del tiempo a información confidencial de alta trascendencia y el ocupante del puesto tiene autorización para divulgar la mayor parte de ella a su discreción.	21

El puesto tiene acceso más del 50% del tiempo a información confidencial de alta trascendencia, y el ocupante del puesto tiene autorización de comunicarla a su discreción; definir a quiénes y bajo que circunstancias se les puede confiar dicha información, la cuál se puede considerar de alta trascendencia en muchos casos.

VIII.- ESCOLARIDAD

Considere, en este factor, los conocimientos teóricos mínimos requeridos para desarrollar el puesto. Estos conocimientos pueden ser adquiridos a través de curso académicos, seminarios y cursos especializados. No debe de confundirse con el factor de experiencia que implica conocimientos y destrezas que se adquieren con la práctica.

Para facilitar la selección del grado adecuado, traduzca el grado de conocimiento requerido a nivel de escolaridad, y éste a el número de años que se requieren para llegar a este nivel. Por ejemplo, una carrera comercial, que normalmente puede ser cursada con el único pre requisito de primaria terminada, que generalmente tarda 3 años se considera equivalente a secundaria. Una carrera técnica que requiere secundaria como pre requisito, y que dura 2 ó 3 años, puede ser considerada equivalente a preparatoria, mientras que otra con el mismo pre requisito, pero que dura 4 ó 5 años puede ser considerada equivalente a: 1 ó 2 años de universidad.

GRADO	AÑOS	EQUIVALENTE A:	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	Más de 6 años y menos de 9 años	Primaria más cursos	0
B	9 años	Secundaria ó Comercio	6
C	Hasta 12 años	Prepa ó Carrera Técnica	12
D	Hasta 14 años	1 ó 2 años de Universidad	24
E	Hasta 16 años	Más de 2 años de Universidad y menos de carrera terminada.	42
F	Más de 16 años	Carrera Universitaria terminada	60

IX.- EXPERIENCIA

Considerar el tiempo mínimo necesario para adquirir los conocimientos prácticos y la destreza adquirida para el puesto, adquiridos mediante el desempeño de puestos de menos jerarquía. También debe de considerarse el tiempo mínimo necesario que debe pasarse en el propio puesto, después de haber adquirido los conocimientos prácticos previos, es decir, el tiempo mínimo de entrenamiento requerido en el propio puesto.

Para seleccionar el grado se debe de considerar el total de tiempo requerido, considerando las siguientes equivalencias:

Tiempo mínimo requerido de entrenamiento en el puesto, equivale al 100%.
 Tiempo mínimo en puestos previos dentro de la empresa, se considera equivalente a 75%.

Tiempo mínimo requerido en puestos previos en otras empresas, equivale a 50%.

GRADO	TIEMPO TOTAL	EQUIVALE A:	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	HASTA 3 MESES	Hasta 3 meses en el puesto, o 1 mes en el puesto, más 4 meses en puestos fuera de la empresa.	0
B	HASTA 6 MESES	Más de 3 y hasta 6 meses en el puesto, ó 3 meses en el puesto, más 4 meses en puesto previos dentro de la empresa, ó hasta 12 meses en puestos similares fuera de la empresa.	8
C	HASTA 12 MESES	Combinación de experiencia previa, más entrenamiento en el puesto, hasta 12 meses efectivos, tales como: 3 meses en el puesto más experiencia en puestos previos en la empresa, de hasta 12 meses.	16
D	HASTA 3 AÑOS	Combinaciones tales como: 3 a 6 meses en el puesto, más un total, de más de 1 año y hasta 4 años en puestos previos en la empresa, ó más de 2 y hasta 6 años en puestos previos en otras empresas.	32

E	HASTA 6 AÑOS	Combinaciones tales como: 6 meses en el puesto y más de 4 años y hasta 5 1/2 años en puestos previos dentro de la empresa, ó de 6 a 12 años en puestos fuera de la empresa.	56
F	MAS DE 6 AÑOS	Combinaciones tales como: de 6 a 12 meses en el puesto, más un mínimo de 5 años en puestos previos; hasta 10 años en puestos en otras empresas.	80

X.- MEDIO AMBIENTE

Este factor mide las condiciones del medio ambiente , en donde generalmente se desarrolla el trabajo. Considérese las condiciones diversas del trabajo inherentes al puesto, tales como, polvo, ruido, calor, falta de privacidad, y además condiciones distractoras.

GRADO	AMBIENTE	EXPLICACION	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	BUENO	El trabajo normalmente se desarrolla en un lugar buen ventilado, sin climas extremosos, y con buen grado de privacidad.	0
B	REGULAR	Comunmente el puesto se desarrolla en un lugar relativamente cómodo, en donde ocasionalmente existen algunos factores distractores (menos del 10% del tiempo).	1
C	COMBINADO	El ambiente se desarrolla normalmente en un ambiente que corresponde a grado A ó B, pero frecuentemente (más del 10% y menos del 50% del tiempo) se debe desarrollar en lugares donde el ruido polvo, y otros factores de distracción son extremos, ó bajo la intemperie.	2
D	MALO	El puesto se desarrolla más del 50% del tiempo bajo condiciones desagradables de polvo, ruido, y otros factores de distracción a nivel extremo, ó bajo la intemperie.	4
E	MUY MALO	Puesto que se desarrolla en lugares donde más del 50% del tiempo, pero menos del 80% de éste se tiene que estar expuesto a cuando menos dos condiciones de trabajo extremosas. Puesto que se desarrolla en lugares donde más del 80% del tiempo se está expuesto a cuando menos dos condiciones extremas.	7
F	EXTREMO	Puesto que se desarrolla en lugares donde más del 80 % del tiempo se está expuesto a cuando menos dos condiciones extremas.	10

XI.- ESFUERZO FISICO

Este factor tiene como objeto evaluar el esfuerzo físico requerido para desarrollar las labores del puesto. Considérese las condiciones incómodas requeridas, la necesidad de combatir el tedio en trabajos de alta rutina ó la necesidad de cargar ó empujar bultos.

GRADO	ESFUERZO	EXPLICACION	PUNTOS
-----	-----	-----	-----
A	NULO	El puesto permite amplio movimiento, sin posiciones incómodas, ni labores tediosas.	0
B	MENOR	El puesto exige un esfuerzo físico menor ó desarrollo de labores de alta rutina, menos del 50% del tiempo, ó trabajo nocturno en condiciones normales de oficina.	1
C	REGULAR	El puesto requiere que la persona pase más del 50% pero menos del 80% del tiempo sentada sin libertad de movimiento, ó parada en una área confinada, ó caminando más del 10% pero menos del 30% del tiempo ó desarrollando labores de alta rutina más del 50% pero menos del 80% del tiempo, ó trabajo nocturno en donde además se pesentan alguno de los elementos citados en el grado B ó con frecuencia (más del 10% pero menos del 50%) se deben sostener posiciones incómodas por periodos prolongados.	2
D	CONSIDERABLE	El puesto requiere que la persona pase más del 80% del tiempo sentada sin libertad de movimiento ó parada en una área confinada, ó caminando más del 30%, pero menos del 50% del tiempo, ó desarrollo de labores de alta rutina más del 80% del tiempo ó cargando ó empujando bultos pesados más del 15% y menos del 30% del tiempo.	4

- E EXTREMO El puesto requiere que la persona pase más del 50% del tiempo caminando, llevando consigo bultos ligeros, ó el puesto exige que se carguen bultos pesados más del 30% pero menos del 50% del tiempo. 7
- F MUY EXTREMO El puesto requiere que la persona pase más del 50% del tiempo caminando, teniendo que llevar con frecuencia bultos pesados, ó el puesto exige que se carguen bultos pesados más del 50% del tiempo. 10

XII.- RIESGOS PERSONALES

Este factor contempla los riesgos a la salud e integridad física inherentes al puesto, tanto por exposición a asaltos y a accidentes de trabajo como a riesgos profesionales.

Considérese la frecuencia de exposición, así como la gravedad de los riesgos.

GRADO -----	RIESGO -----	EXPOSICION -----	PUNTOS -----
A	MINIMO	Puesto que se desarrolla en una oficina ó local, en donde el riesgo de asalto es mínimo, y donde solo se viaja esporádicamente, menos de 5 Hrs. al mes, y generalmente dentro de la ciudad, no existiendo riesgos profesionales.	0
B	REGULAR 1	Puesto que se desarrolla en un lugar donde hay una alta exposición a asaltos, como pudiera ser una sucursal de bancos, pero que no requiere de viajar, y en donde no se requiere que el ocupante custodie personalmente dinero en efectivo.	3
B	REGULAR 2	Puesto que se desarrolla en una oficina ó local donde el riesgo de asalto es mínimo, pero donde se viaja en carretera frecuentemente (más de 5 y menos de 10 horas al mes) sin custodiar fondos.	3
B	REGULAR 3	Puesto en donde existe el riesgo de adquirir enfermedades profesionales menores, mismas que normalmente no llegan a causar incapacidades.	3
C	MEDIO 1	Puesto que se desarrolla en un lugar en donde hay alta exposición a asaltos, como pudiera ser una sucursal de banco, y donde se requiere personalmente custodiar dinero en efectivo.	6

C	MEDIO 2	Puesto en el que constantemente se viaja en carretera (más de 10 y menos de 20 Hrs. al mes) pero no se custodian fondos, ó donde se viaja más de 5 pero menos de 10 hrs. al mes, pero se requiere que custodie fondos de la empresa.	6
C	MEDIO 3	Puesto en donde existe un alto riesgo de adquirir enfermedades profesionales delicadas, que aunque no causen normalmente incapacidades afectan seriamente al ocupante del puesto.	6
D	ALTO 1	Puesto que requiere viajar constantemente (más de 20 Hrs. al mes) en carretera, ó entre 10 y 20 Hrs. al mes custodiando fondos de la empresa, ó más del 30% del tiempo custodiando fondos de la empresa dentro de la ciudad.	12
D	ALTO 2	Puesto en donde existe el riesgo de adquirir enfermedades profesionales o sufrir accidentes de trabajo que normalmente causan incapacidades de 4 a 15 días.	12
E	MUY ALTO	Puesto que requiere dar protección a sucursales o personas donde las posibilidades de asalto son altas, y el ocupante tiene como función principal la protección de los valores, o viaja más de 20 Hrs. al mes custodiando fondos de la empresa.	21
F	EXTREMO	Puesto que requiere viajar constantemente en carretera, teniendo como función el dar protección a fondos de la empresa.	30

A N E X O 8

COMISION DE EVALUACION

COMISION DE EVALUACION

Titulares:

- Coordinación de Recursos Humanos
- Asistente del Departamento de Recursos Humanos
- Gerente Administrativo
- Gerente de Servicios
- Jefe de Almacén
- Chef
- Asesores.

Esporádico: El titular del puesto que se este evaluando. Voz

Las reuniones serán el Miércoles a partir de las 16:00 Hrs.

Es obligatoria la asistencia de los miembros titulares, así como de los asesores.

En caso de imposibilidad de asistencia, el titular debe nombrar a un representante que tendrá voz y voto.

Igual para los asesores.

El comité sesionará cuando haya cuorum, quedando claro que esto representa la presencia de cuando menos un titular por área y un asesor, que deberá ser aquel que elaboró las descripciones de puestos a evaluarse.

Procedimiento:

- 1).- Al inicio de la junta se entregarán a cada participante las descripciones de puestos a evaluarse en la sesión.
- 2).- Al inicio de cada sesión se entregarán a cada participante el MANUAL DE EVALUACION DE PUESTOS, el cual regresará al coordinador de Recursos Humanos, una vez terminada la sesión.
- 3).- Se leerá por turnos cada descripción de puestos y se procederá al pesaje de factores por parte el comité. Se aceptará el pesaje de cada factor cuando una mayoría este de acuerdo.
- 4).- El encargado de levantar el Acta de la sesión, anotará el nombre del puesto, los factores y pesajes asignados por el comité. Al terminar de evaluar cada puesto, los titulares y el asesor con voto firmarán de acuerdo en la descripción.
- 5).- Este proceso se repetirá con todos los puestos a avaluarse.
- 6).- El encargado de Acta proveerá en la sesión siguiente a cada titular con una copia de los puestos evaluados en la sesión anterior.

ANEXO 9
Formato para Valuación por Comisión

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: _____

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad		
Medio Ambiente		
Experiencia		
Esfuerzo Físico		
Toma de Decisiones		
Relaciones Internas		
Relaciones Externas		
Exposición a Errores Operativos		
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial		
Supervisión de Personal		
Riesgos Personales		
Responsabilidad por Fondos		
Total		

Observaciones:

ANEXO 10
ALINEACION DE PUESTOS

PUESTO	ESCOLARIDAD		MEDIO AMBIENTE		EXPERIENCIA		ESFUERZO FISICO		TOMA DE DECISIONES		RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS		ERRORES OPERATIVOS		INFORMACION CONF.		SUPERVISION PERSONAL		RIESGOS PERSONALES		RESP. POR FONDOS		TOTAL PUNTOS
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
LAVANDERIA	B	6	B	1	A	0	B	1	A	0	B	5	A	0	B	2	A	0	A	0	A	0	A	0	15
TORTILLERA	A	0	D	4	B	8	D	4	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	A	0	B	3	A	0	19
COCHAMBRE	B	6	C	2	A	0	D	4	A	0	A	0	A	0	B	2	A	0	A	0	C	6	A	0	20
AFANADORA	A	0	C	2	A	0	D	4	A	0	B	5	B	7	B	2	A	0	A	0	A	0	A	0	20
AYUDANTE DE JARDINERIA	A	0	B	1	B	8	D	4	A	0	A	0	A	0	B	2	A	0	A	0	C	6	A	0	21
CIGARRERA	B	6	C	2	A	0	B	1	A	0	B	5	B	7	B	2	A	0	A	0	A	0	A	0	23
AYUDANTE COC. EMPLEADOS	A	0	D	4	A	0	E	7	A	0	B	5	A	0	B	2	A	0	A	0	C	6	A	0	24
MOZO DE COMEDOR	B	6	B	1	A	0	D	4	A	0	B	5	B	7	A	0	A	0	A	0	B	3	A	0	26
AYUDANTE COC. FRIA	B	6	B	1	B	8	C	2	B	10	A	0	A	0	B	2	A	0	A	0	B	3	A	0	32
AYUDANTE DE ALMACEN "B"	B	6	D	4	A	0	E	7	A	0	B	5	A	0	A	0	A	0	A	0	D	12	A	0	34
AYUDANTE DE PANADERIA	B	6	D	4	B	8	C	2	A	0	A	0	A	0	C	4	A	0	A	0	D	12	A	0	36
AYUDANTE DE BARRA	B	6	D	4	B	8	D	4	B	10	A	0	A	0	B	2	A	0	A	0	B	3	A	0	37
PARRILLERO	B	6	E	7	B	8	D	4	A	0	A	0	A	0	B	2	A	0	A	0	D	12	A	0	39
CAFETERO	B	6	C	2	B	8	C	2	B	10	B	5	B	7	C	4	A	0	A	0	B	3	A	0	45
ESTACIONA CARROS	B	6	E	7	C	16	C	2	A	0	A	0	B	7	C	4	A	0	A	0	B	3	A	0	45
AYUDANTE DE TABLAJERO	B	6	C	2	B	8	D	4	B	10	B	5	A	0	B	2	A	0	A	0	D	12	A	0	49
BOTANERO	B	6	E	7	B	8	D	4	B	10	A	0	A	0	B	2	A	0	A	0	D	12	A	0	49
GARROTERO	B	6	C	2	C	16	D	4	B	10	B	5	B	7	B	2	A	0	A	0	B	3	A	0	55
OSTIONERO COCINA FRIA	B	6	D	4	B	8	D	4	B	10	B	5	A	0	B	2	A	0	B	8	D	12	A	0	59
CHEQUERO	C	12	D	4	B	8	D	4	B	10	B	5	A	0	D	8	B	3	A	0	B	3	C	8	65
AUXILIAR CONTABLE	D	24	B	1	C	16	B	1	B	10	A	0	A	0	D	8	C	6	A	0	A	0	A	0	66
OPERADOR DE SISTEMAS	C	12	A	0	B	8	C	2	C	20	B	5	A	0	D	8	D	2	A	0	A	0	A	0	67
COCINA DE PREPARACION	B	6	D	4	C	16	D	4	B	10	B	5	A	0	C	4	C	6	A	0	D	12	A	0	67
JARDINERO	A	0	B	1	D	32	D	4	B	10	B	5	A	0	C	4	A	0	B	8	C	6	A	0	70
SECRETARIA	C	12	B	1	C	16	B	1	B	10	B	5	C	14	C	4	C	6	A	0	A	0	C	8	77
TABLAJERO	B	6	C	2	C	16	D	4	C	20	B	5	A	0	C	4	A	0	B	8	D	12	A	0	77
HOSTESS	D	24	C	2	B	8	D	4	B	10	A	0	D	28	B	2	A	0	A	0	A	0	A	0	78
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	C	12	E	7	D	32	C	2	B	10	B	5	A	0	C	4	A	0	A	0	D	12	A	0	84
CAJERO	C	12	D	4	B	8	D	4	B	10	B	5	A	0	D	16	D	12	A	0	B	3	C	10	84
CHOFER	B	6	D	4	D	32	C	2	B	10	A	0	B	7	D	8	B	3	A	0	D	12	B	4	88
PANADERO	B	6	D	4	D	32	C	2	B	10	B	5	A	0	C	4	B	3	B	8	D	12	A	0	90
TECNICO DE MANTENIMIENTO	C	12	D	4	C	16	E	7	C	20	B	5	A	0	C	4	A	0	B	12	D	12	A	10	92
KARDISTA	C	12	D	4	C	16	B	1	C	20	B	5	B	7	E	14	B	3	A	0	B	3	C	8	93
COSTOS	D	24	D	4	C	16	B	1	C	20	C	10	A	0	C	4	C	6	B	8	A	0	A	0	93
JEFE DE BARRA	C	12	D	4	D	32	B	1	C	20	C	10	A	0	C	4	B	3	B	8	B	3	C	8	105
COCCINERO	C	12	E	7	D	32	D	4	B	10	B	5	A	0	C	4	C	6	C	16	D	12	A	0	108

ALMACENISTA "A"	D 24	D 4	C 16	C 2	C 20	C 10	C 14	D 8	B 3	A 0	B 3	C 8	122
MESERO	B 6	C 2	D 32	C 2	C 20	B 5	D 28	D 8	A 0	B 8	B 3	B 4	118
SEGUNDO DEL CHIEF	C 12	E 7	D 32	C 2	D 40	B 5	B 7	D 8	C 6	D 32	D 12	A 0	163
CONTADOR	E 42	B 1	D 32	B 1	D 40	B 5	C 14	D 8	D 12	B 8	A 0	B 4	167
JEFE DE MANTENMIEN- TO	C 12	E 7	E 56	C 2	D 40	D 20	B 7	C 4	A 0	B 8	D 12	A 0	168
CAPITAN	C 12	C 2	D 32	C 2	D 40	C 10	D 28	D 8	B 3	D 32	B 3	B 4	176
JEFE DE ALMACEN	D 24	D 4	D 32	C 2	D 4	E 35	E 49	E 14	C 6	B 8	B 3	D 16	233
CHIEF	D 24	E 7	E 56	C 2	E 70	C 10	B 7	D 8	D 12	D 32	D 12	A 0	240
MANDIL	E 42	C 2	C 16	C 2	D 40	E 35	E 49	E 14	E 21	D 32	B 3	C 8	264
COORDINADOR DE REC. HUMANOS	F 60	B 1	D 32	B 1	E 70	E 35	E 49	E 14	D 12	B 8	A 0	A 0	289
GERENTE DE SERVICIO	F 60	C 2	E 56	C 2	E 70	E 35	E 49	F 20	E 21	E 56	B 3	D 16	390
GERENTE ADMINISTRA- TIVO	F 60	B 1	F 80	B 1	E 70	E 35	E 49	F 20	E 21	D 32	B 3	E 40	412

ANEXO 11
PUNTAJE POR PUESTOS

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: LAVANDERIA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		15

Observaciones:

Nombre del Puesto: TORTILLERA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	A	0
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	A	0
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	B	3
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		19

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: COCHAMBRE

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	C	6
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		20

Observaciones:

Nombre del Puesto: AFANADORA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	A	0
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	B1	7
Exposición a Errores Operativos	B1	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		20

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: AYUDANTE DE JARDINERIA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	A	0
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	C	6
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		21

Observaciones:

Nombre del Puesto: CIGARRERA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		23

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: AYUDANTE DE COCINA DE EMPLEADOS

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	A	0
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	E	7
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	C	6
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		24

Observaciones:

Nombre del Puesto: MOZO DE COMEDOR

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	A	0
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B1	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		26

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: COCINA FRIA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		32

Observaciones:

Nombre del Puesto: ALMACENISTA B

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	A	0
Esfuerzo Físico	E	7
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	A	0
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		34

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: AYUDANTE DE PANADERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		36

Observaciones:

Nombre del Puesto: AYUDANTE DE BARMAN

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		37

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: PARRILLERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	B	8
Esfuerzo Fisico	D	4
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	0
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	2
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		39

Observaciones:

Nombre del Puesto: CAFETERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	B	8
Esfuerzo Fisico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B1	5
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	B1	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B3	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		45

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: ESTACIONA-CARROS

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	A	0
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		45

Observaciones:

Nombre del Puesto: AYUDANTE DE TABLAJERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	B	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		49

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: BOTANERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	B	7
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	10
Relaciones Externas	A	10
Exposición a Errores Operativos	B1	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		49

Observaciones:

Nombre del Puesto: GARROTERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B1	5
Relaciones Externas	B1	7
Exposición a Errores Operativos	B1	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B3	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		55

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: CHEQUERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B3	3
Responsabilidad por Fondos	C	8
Total		65

Observaciones:

Nombre del Puesto: AUXILIAR CONTABLE

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	D	24
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		66

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: OPERADOR DE SISTEMAS

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	A	0
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	D	2
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		67

Observaciones:

Nombre del Puesto: COCINA DE PREPARACION

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		67

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: JARDINERIA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	A	0
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	C	6
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		70

Observaciones:

Nombre del Puesto: BAR-MAN

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	C	8
Total		72

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: SECRETARIA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	C	14
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	C	8
Total		77

Observaciones:

Nombre del Puesto: TABLAJERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		77

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: COCINA FRIA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		32

Observaciones:

Nombre del Puesto: HOSTER

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	D	24
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	D	28
Exposición a Errores Operativos	B	2
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		78

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		84

Observaciones:

Nombre del Puesto: CAJERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	B	8
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	D	16
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	D	12
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	C	10
Total		84

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: CHOFER

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	A	0
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	B	4
Total		88

Observaciones:

Nombre del Puesto: PANADERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		90

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: TECNICO DE MANTENIMIENTO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	E	7
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	B	12
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	10
Total		92

Observaciones:

Nombre del Puesto: KARDISTA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	E	14
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	E	8
Total		93

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: COSTOS

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	D	24
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	C	10
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		93

Observaciones:

Nombre del Puesto: JEFE DE BARRA

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	C	10
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	C	8
Total		105

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: COCINERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	D	4
Toma de Decisiones	B	10
Relaciones Internas	B1	5
Relaciones Externas	A	0
Exposición a Errores Operativos	C	14
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	C	16
Riesgos Personales	B	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		108

Observaciones:

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE ALMACEN A

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	D	24
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	C	10
Relaciones Externas	C	14
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	A	0
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	C	8
Total		122

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: MESERO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	B	6
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	C	20
Relaciones Internas	B1	5
Relaciones Externas	D2	28
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	B3	3
Responsabilidad por Fondos	B1	4
Total		108

Observaciones:

Nombre del Puesto: SEGUNDO DEL CHEFF

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	D	40
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	D	32
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		163

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: CONTADOR

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	E	42
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	D	40
Relaciones Internas	B	5
Relaciones Externas	C	14
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	D	12
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	B	4
Total		167

Observaciones:

Nombre del Puesto: JEFE DE MANTENIMIENTO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	E	56
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	D	40
Relaciones Internas	D	20
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	C	4
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	A	0
Supervisión de Personal	D	8
Riesgos Personales	B	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		168

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: CAPITAN

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	C	12
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	D	40
Relaciones Internas	C	10
Relaciones Externas	D1	28
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	B	3
Supervisión de Personal	D1	32
Riesgos Personales	B1	3
Responsabilidad por Fondos	B	4
Total		176

Observaciones:

Nombre del Puesto: JEFE DE ALMACEN

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	D	24
Medio Ambiente	D	4
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	D	40
Relaciones Internas	E	35
Relaciones Externas	E	49
Exposición a Errores Operativos	E	14
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	C	6
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	B1	3
Responsabilidad por Fondos	D	16
Total		233

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: CHEFF

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	D	24
Medio Ambiente	E	7
Experiencia	E	56
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	E	70
Relaciones Internas	C	10
Relaciones Externas	B	7
Exposición a Errores Operativos	D	8
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	D	12
Supervisión de Personal	D1	32
Riesgos Personales	D	12
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		240

Observaciones:

Nombre del Puesto: MANDIL

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	E	42
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	C	16
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	D	40
Relaciones Internas	E	36
Relaciones Externas	E	49
Exposición a Errores Operativos	E	14
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	E	21
Supervisión de Personal	D	32
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	C	8
Total		264

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	F	60
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	D	32
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	E	70
Relaciones Internas	E	35
Relaciones Externas	E	49
Exposición a Errores Operativos	E	14
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	D	12
Supervisión de Personal	B	8
Riesgos Personales	A	0
Responsabilidad por Fondos	A	0
Total		282

Observaciones:

Nombre del Puesto: GERENTE DE SERVICIO

Fecha: _____

Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	F	60
Medio Ambiente	C	2
Experiencia	E	56
Esfuerzo Físico	C	2
Toma de Decisiones	E	70
Relaciones Internas	E	35
Relaciones Externas	E	49
Exposición a Errores Operativos	F	20
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	E	21
Supervisión de Personal	E	56
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	D	16
Total		290

Observaciones:

Valuación por Comisión

Nombre del Puesto: GERENTE ADMINISTRATIVO

Fecha: _____

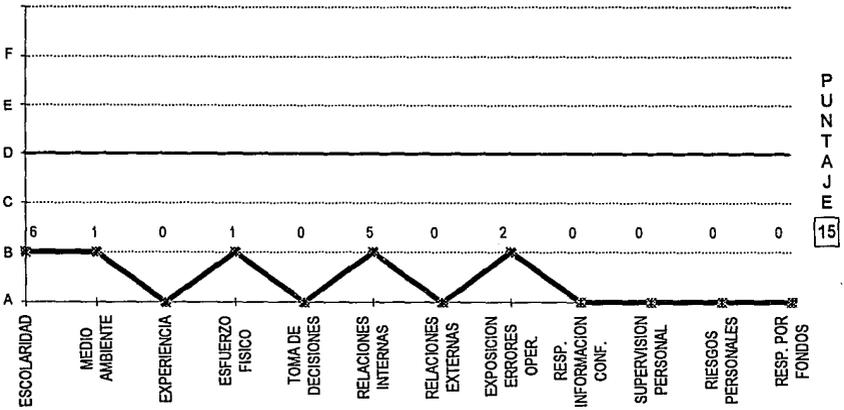
Factor	Grado	Puntaje
Escolaridad	F	60
Medio Ambiente	B	1
Experiencia	F	80
Esfuerzo Físico	B	1
Toma de Decisiones	E	70
Relaciones Internas	E	35
Relaciones Externas	E	49
Exposición a Errores Operativos	F	20
Responsabilidad por manejo de Información Confidencial	E	21
Supervisión de Personal	D	32
Riesgos Personales	B	3
Responsabilidad por Fondos	E	40
Total		412

Observaciones:

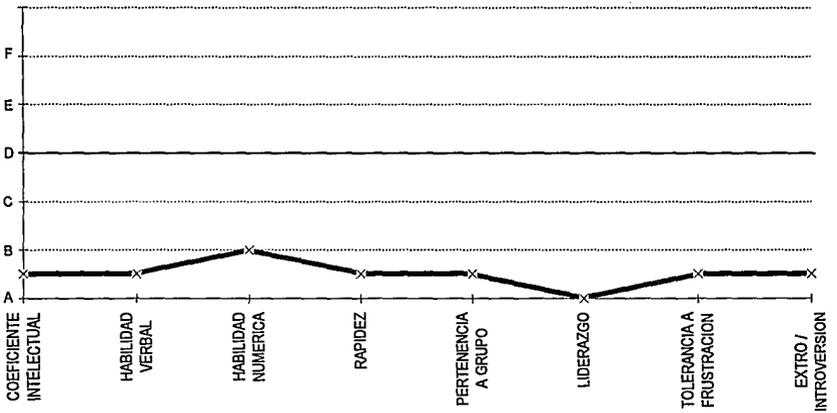
ANEXO 12
CATALOGO DE PERFILES DE PUESTOS

ANEXO 13
CATALOGO DE PERFILES PSICOLOGICOS

PERFIL DE PUESTO

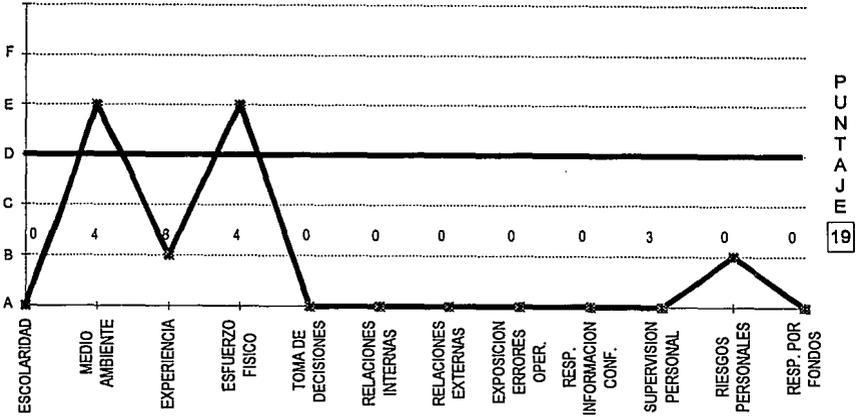


PERFIL PSICOLOGICO

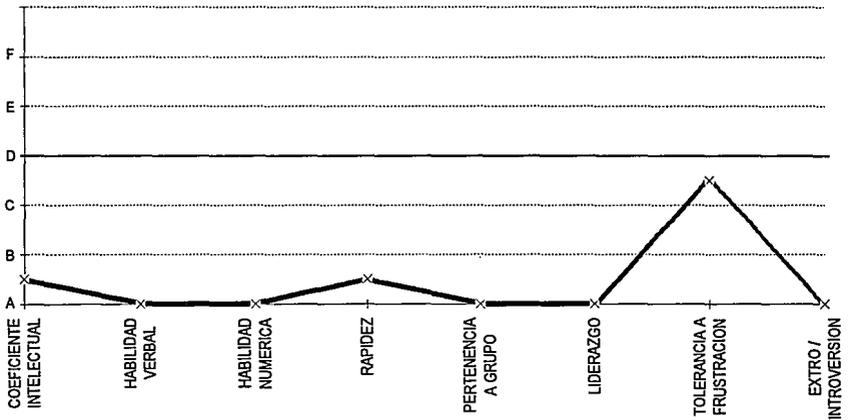


TORTILLERA

PERFIL DE PUESTO

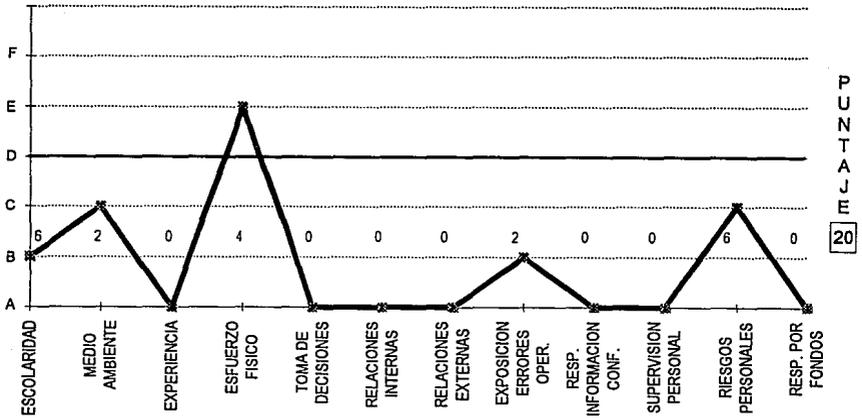


PERFIL PSICOLOGICO

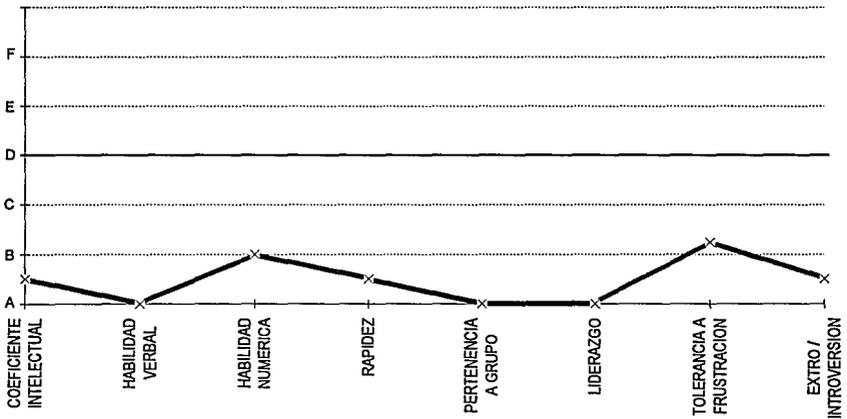


COCHAMBRE

PERFIL DE PUESTO

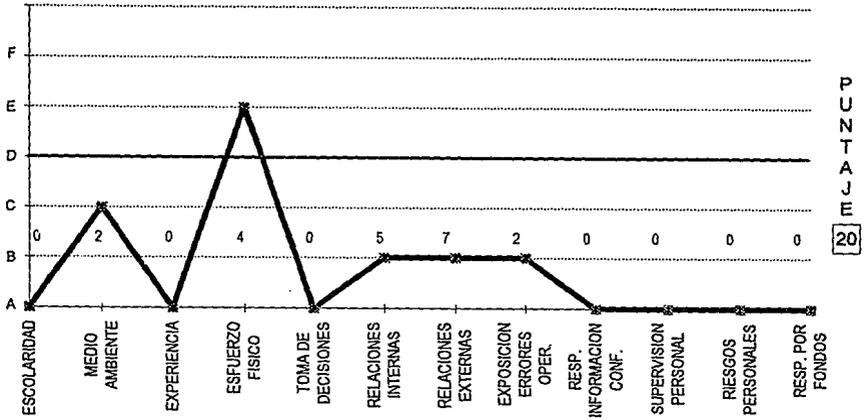


PERFIL PSICOLOGICO

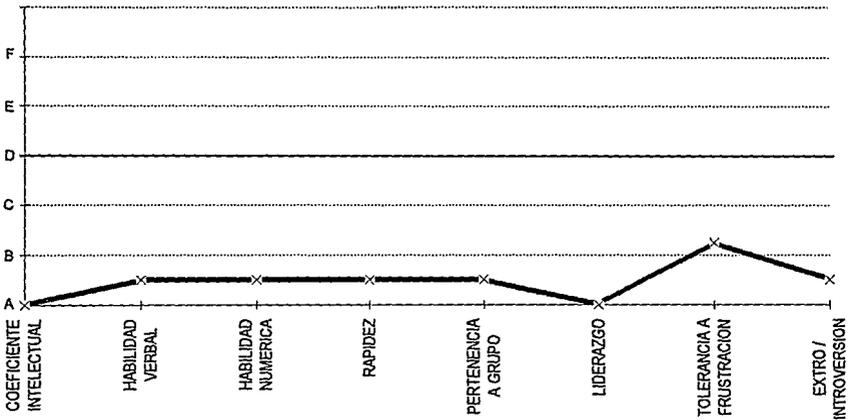


AFANADORA

PERFIL DE PUESTO

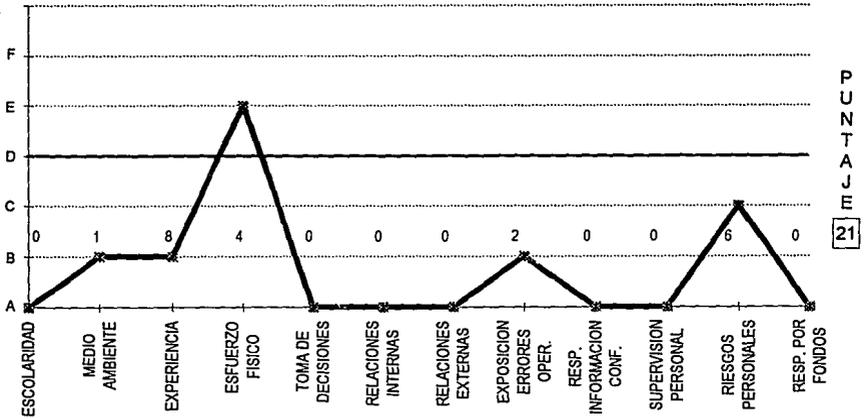


PERFIL PSICOLOGICO

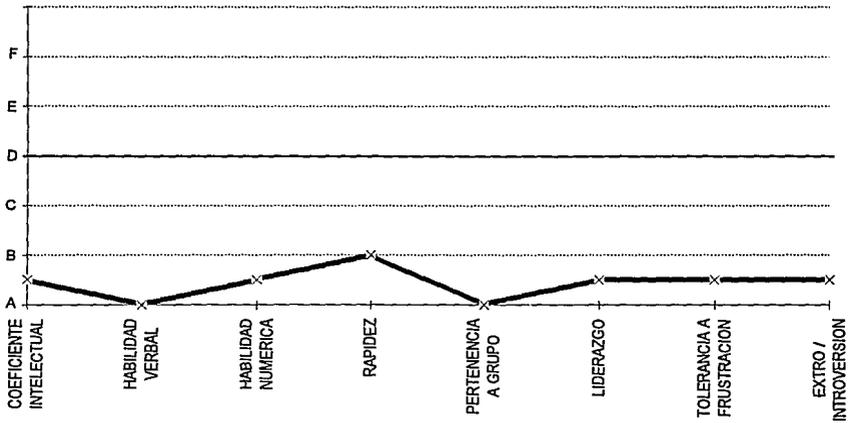


AYUDANTE DE JARDINERO

PERFIL DE PUESTO

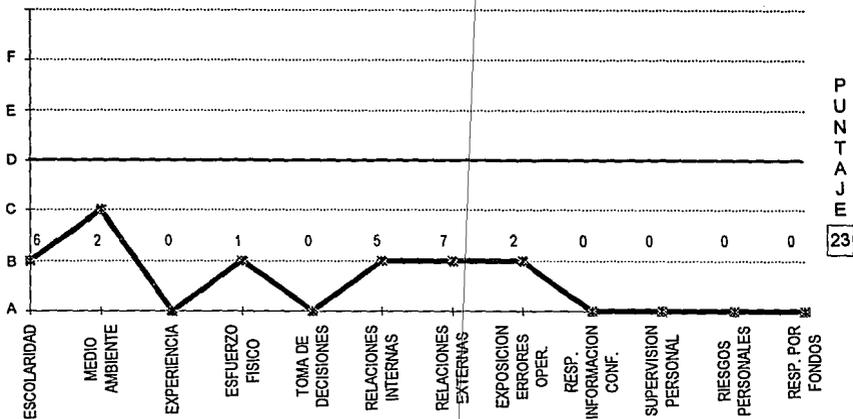


PERFIL PSICOLOGICO

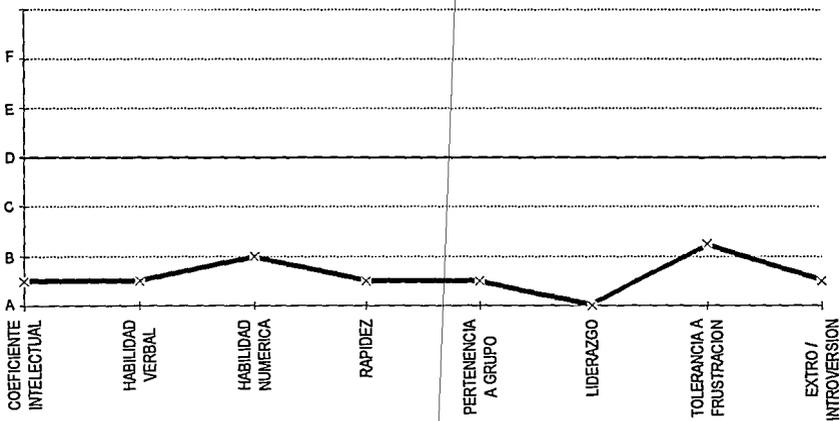


CIGARRERA

PERFIL DE PUESTO

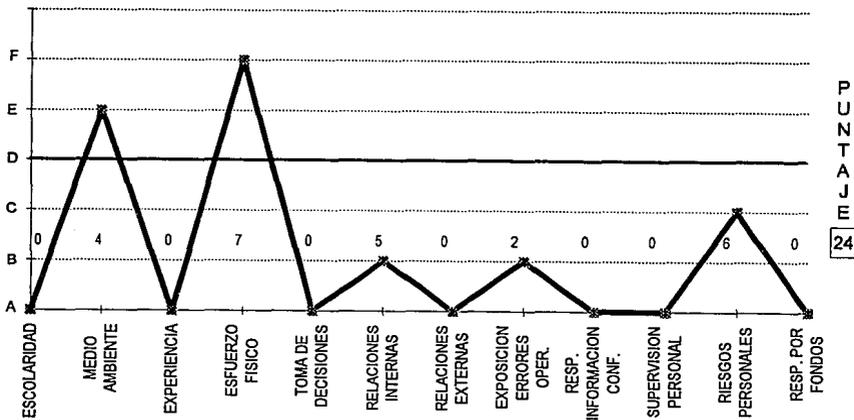


PERFIL PSICOLOGICO

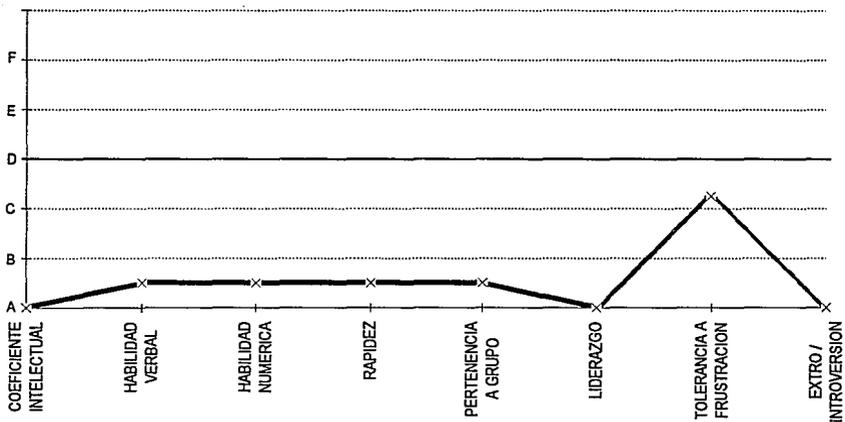


AYUDANTE DE COCINA EMPLEADOS

PERFIL DE PUESTO

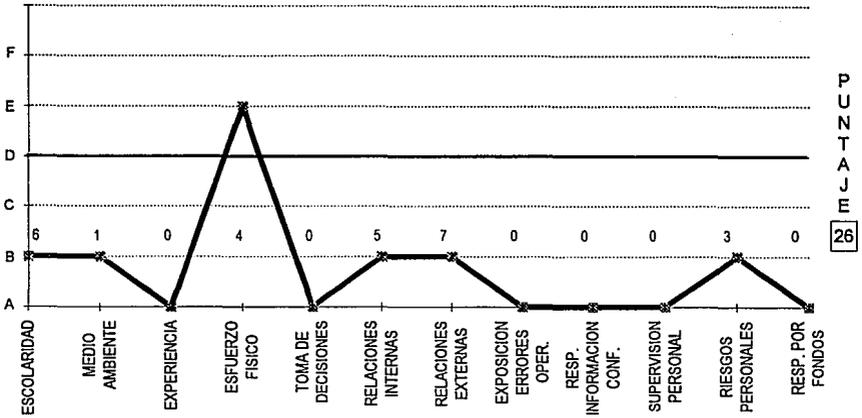


PERFIL PSICOLOGICO

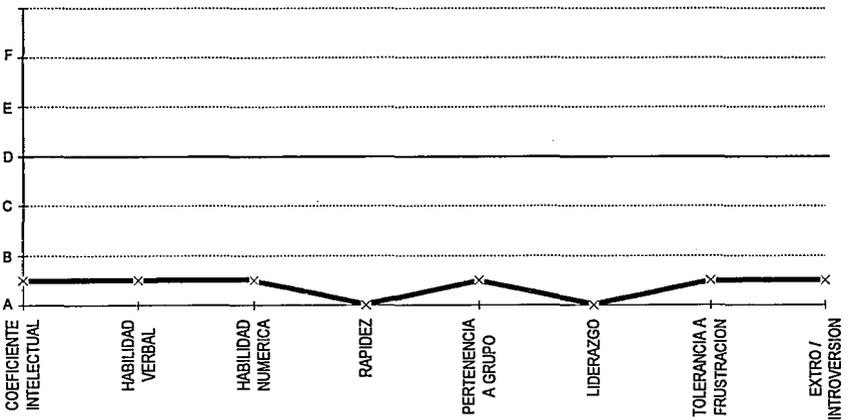


MOZO DE COMEDOR

PERFIL DE PUESTO

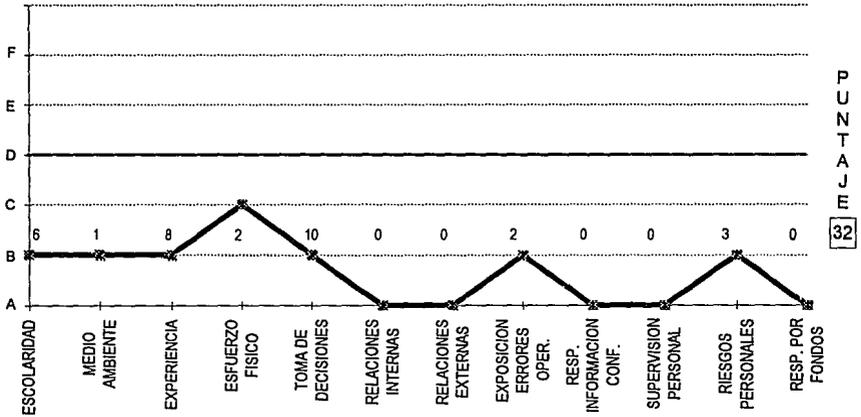


PERFIL PSICOLOGICO

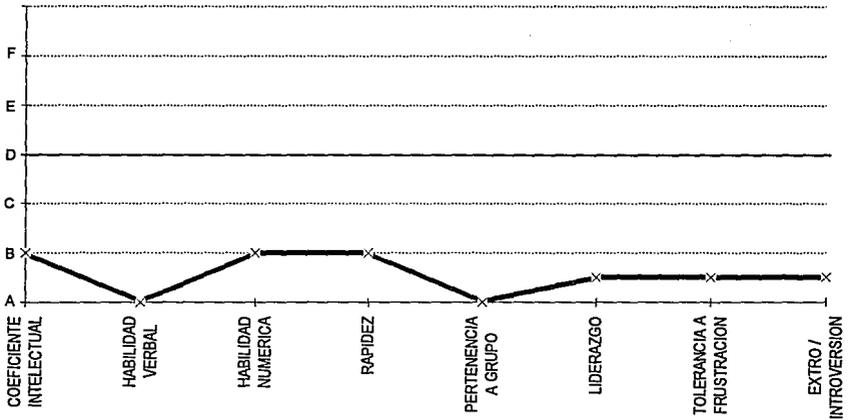


AYUDANTE COCINA FRIA

PERFIL DE PUESTO

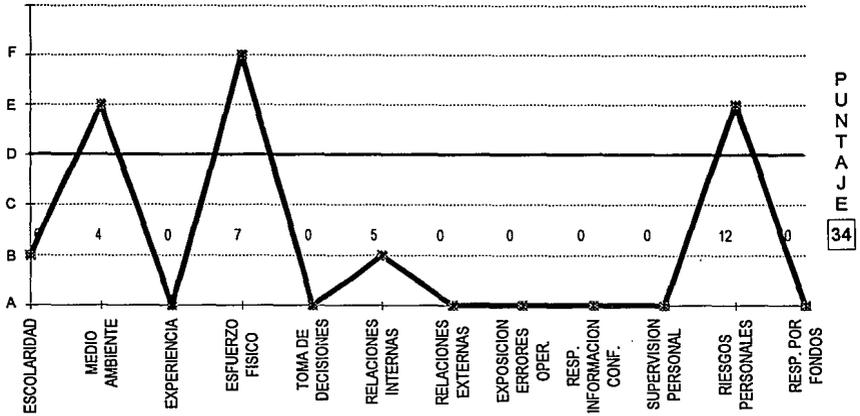


PERFIL PSICOLOGICO

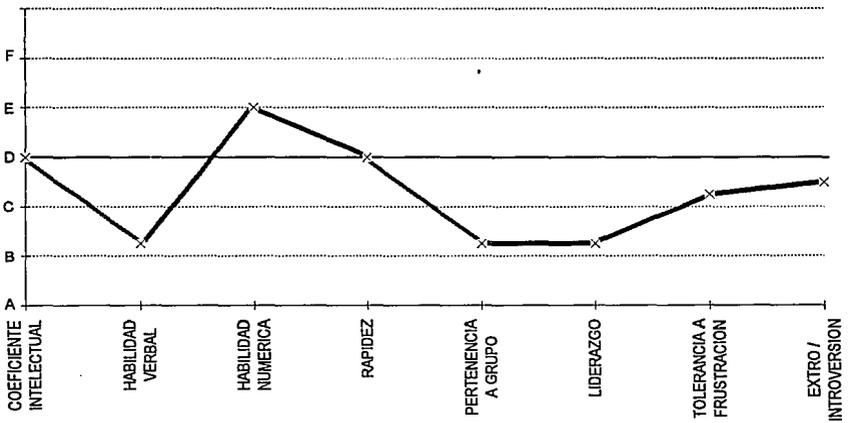


AYUDANTE ALMACEN "B"

PERFIL DE PUESTO

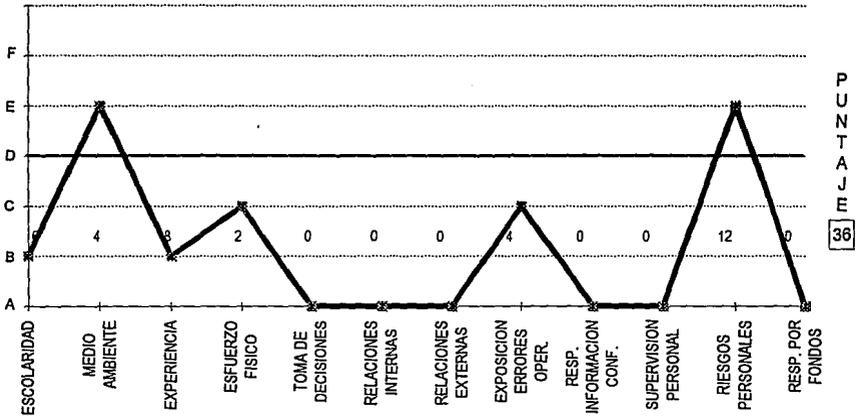


PERFIL PSICOLOGICO

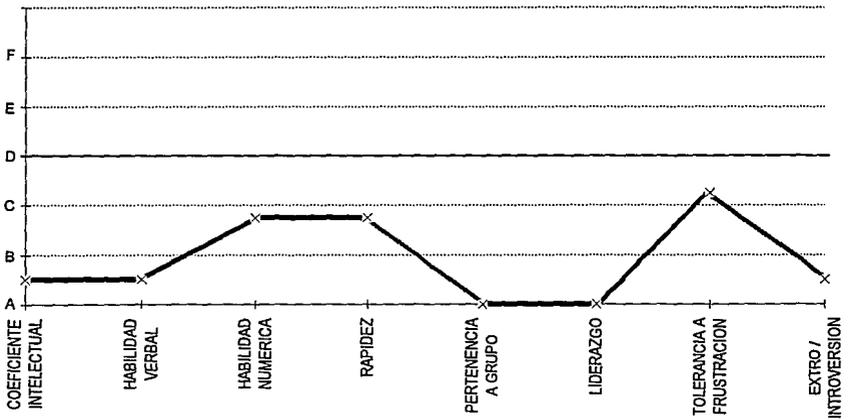


AYUDANTE PANADERIA

PERFIL DE PUESTO

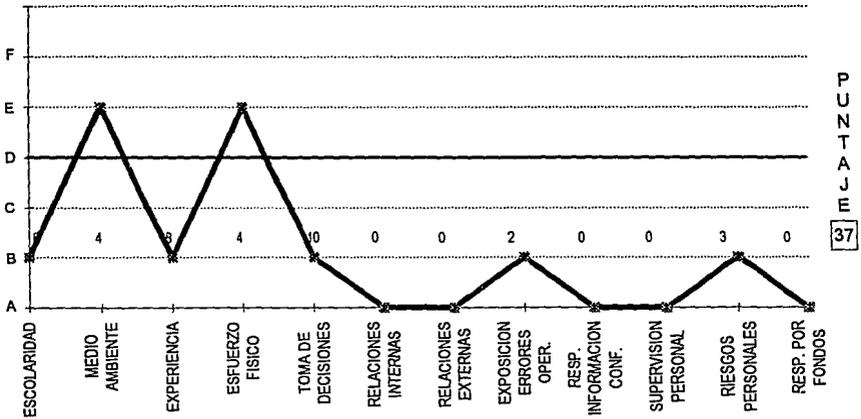


PERFIL PSICOLOGICO

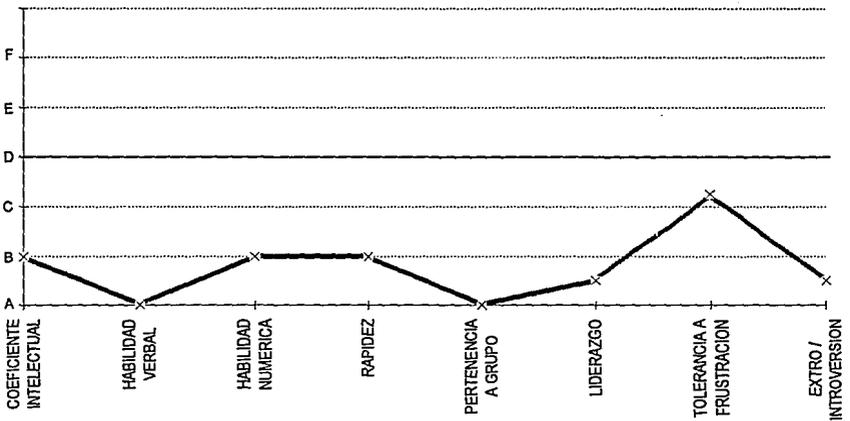


AYUDANTE DE BARRA

PERFIL DE PUESTO

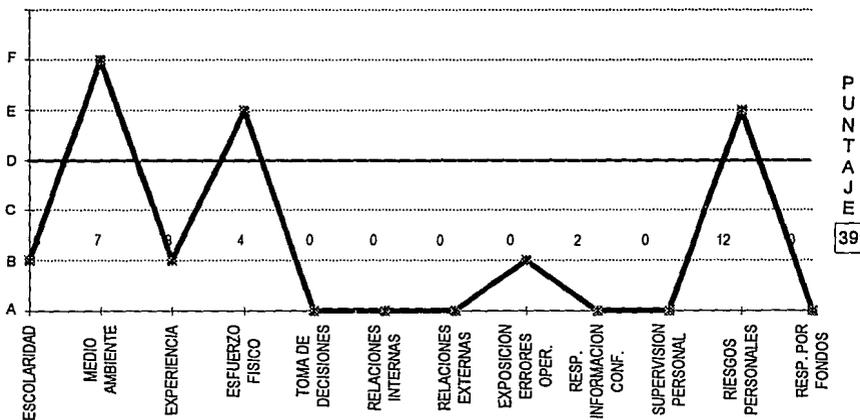


PERFIL PSICOLOGICO

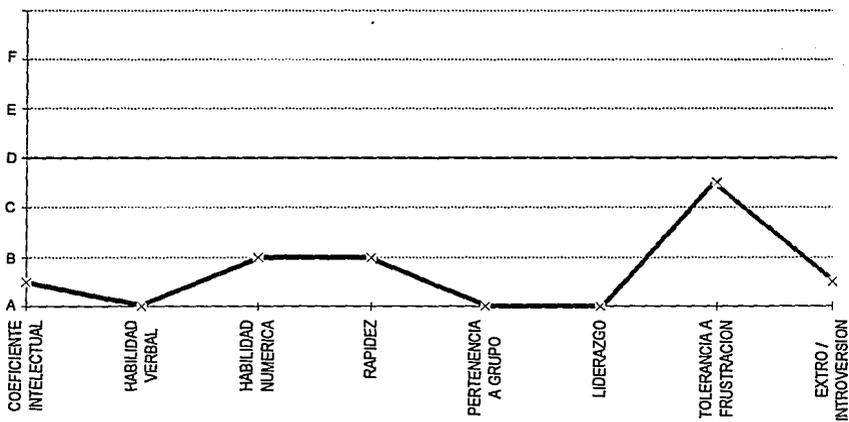


PARRILLERO

PERFIL DE PUESTO

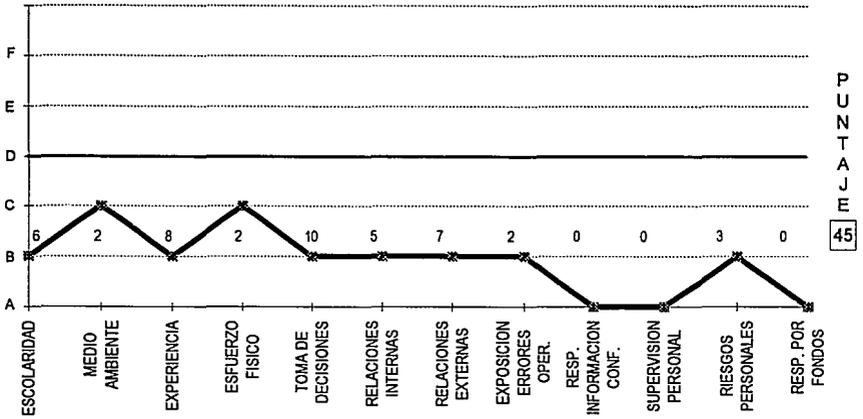


PERFIL PSICOLOGICO

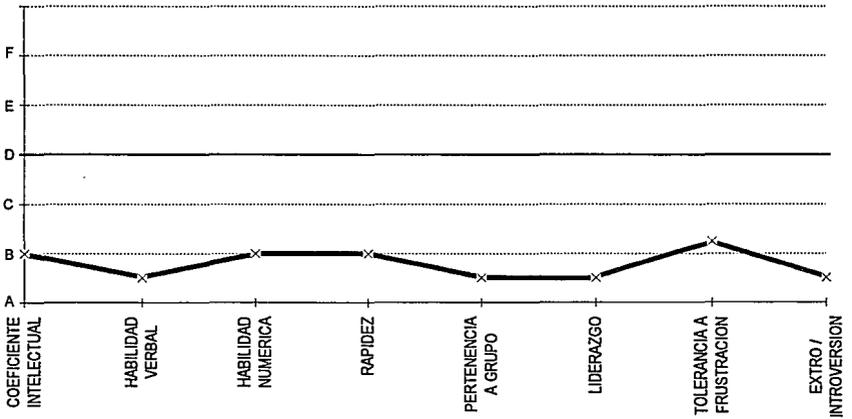


CAFETERO

PERFIL DE PUESTO

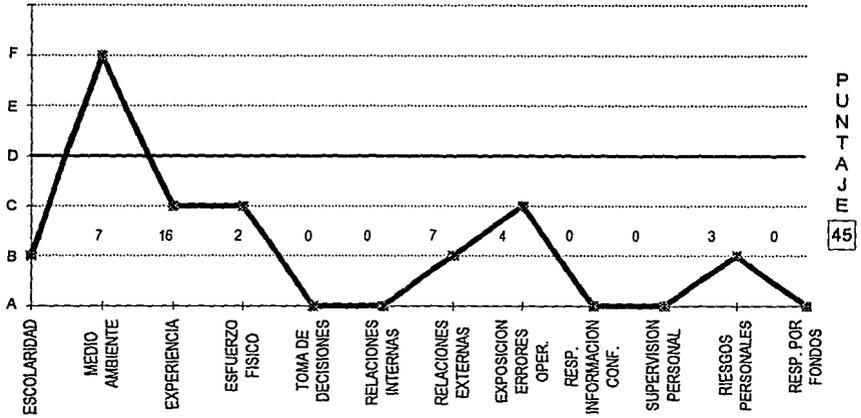


PERFIL PSICOLOGICO

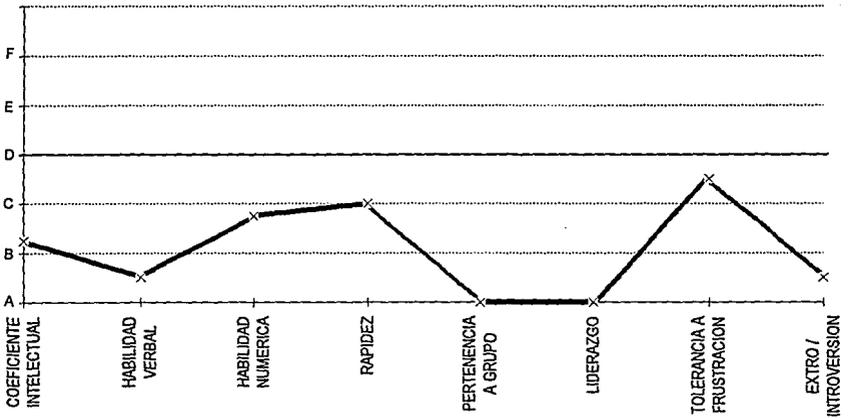


ESTACIONACARROS

PERFIL DE PUESTO

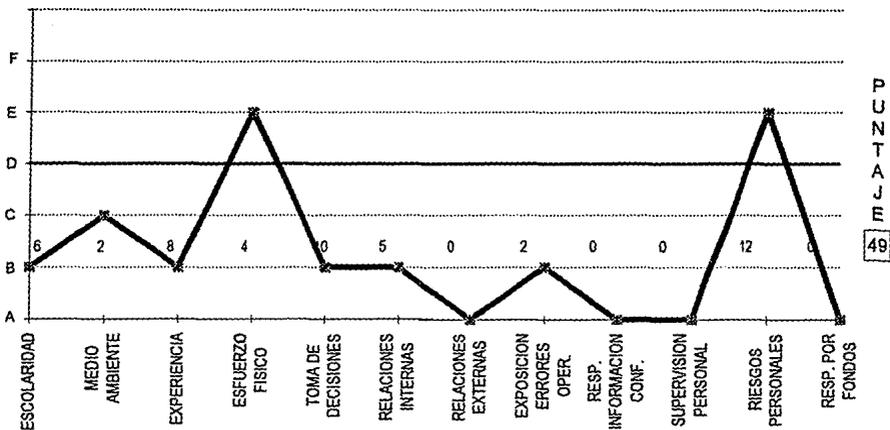


PERFIL PSICOLOGICO

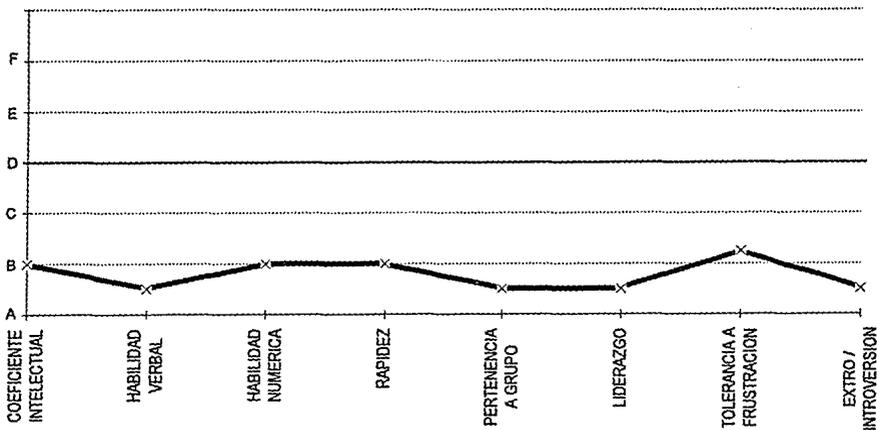


AYUDANTE DE TABLAJERO

PERFIL DE PUESTO

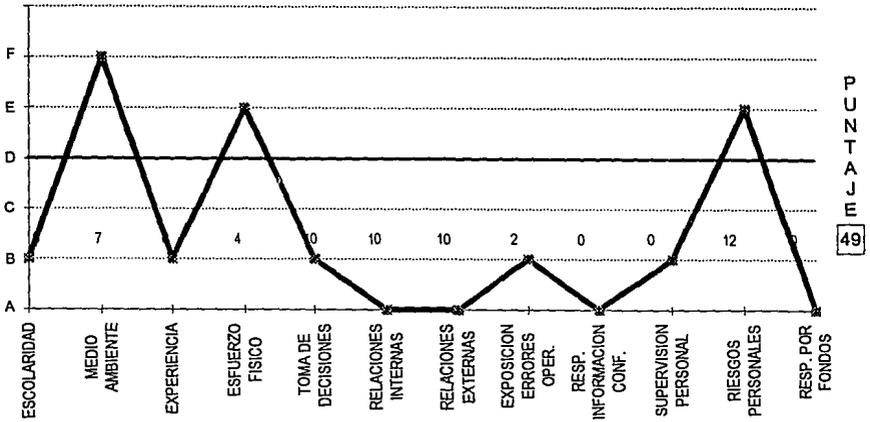


PERFIL PSICOLOGICO

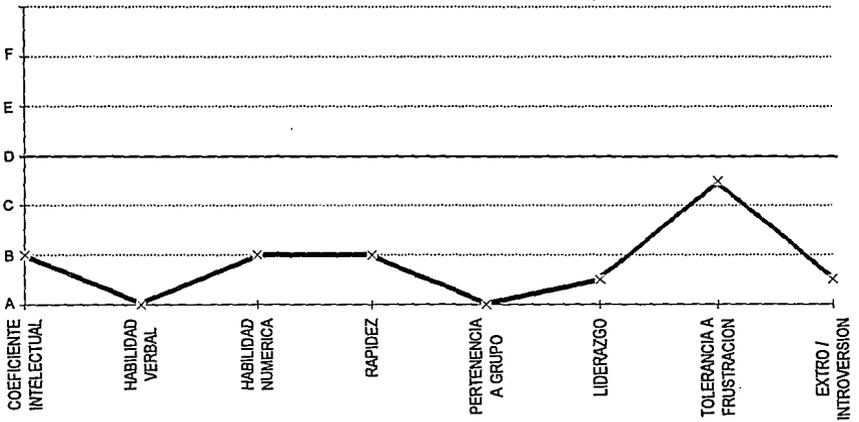


BOTANERO

PERFIL DE PUESTO

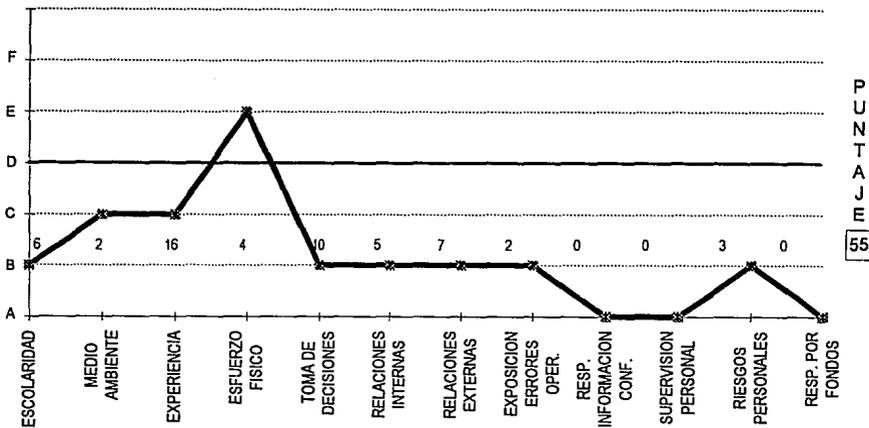


PERFIL PSICOLOGICO

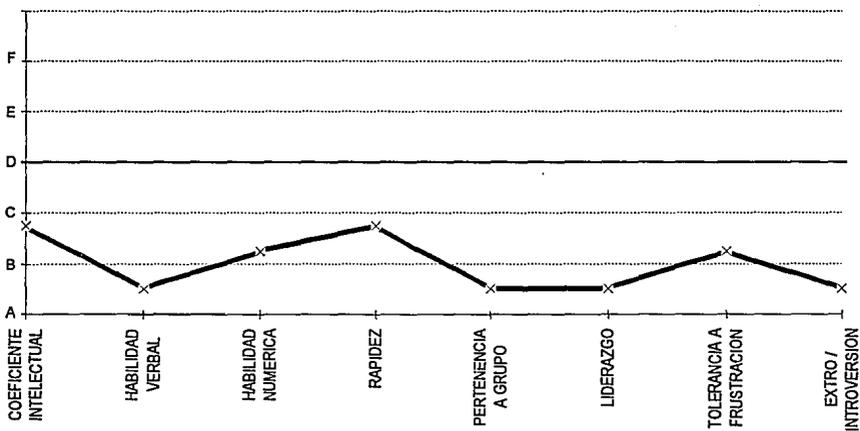


GARROTERO

PERFIL DE PUESTO

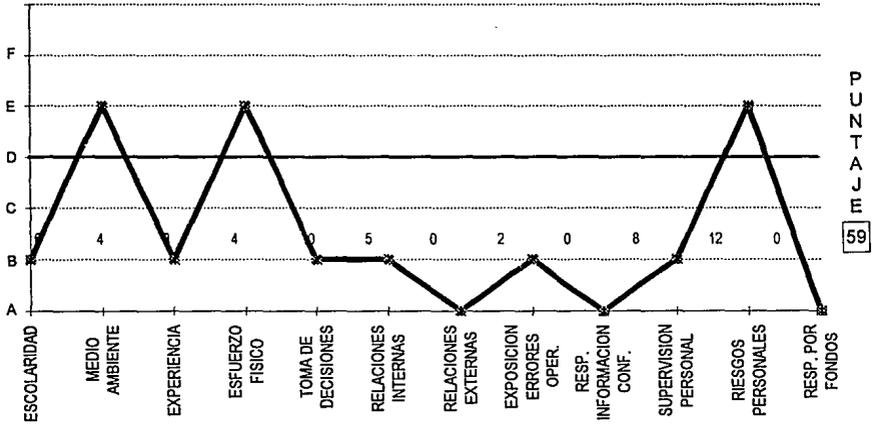


PERFIL PSICOLOGICO

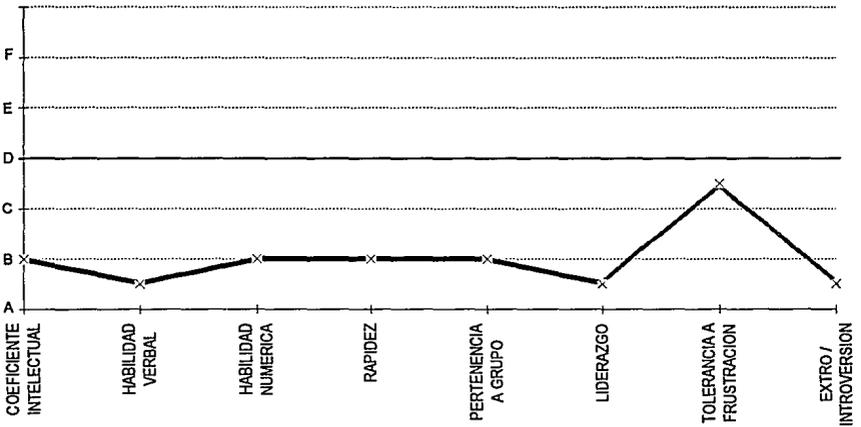


OSTIONERO COCINA FRIA

PERFIL DE PUESTO

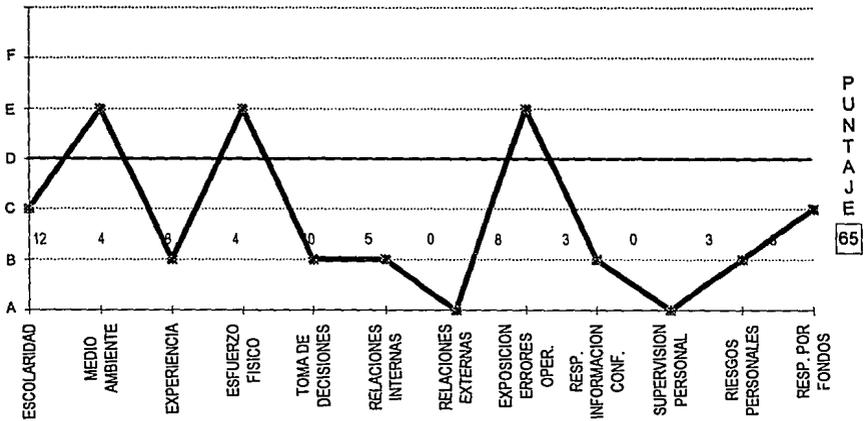


PERFIL PSICOLOGICO

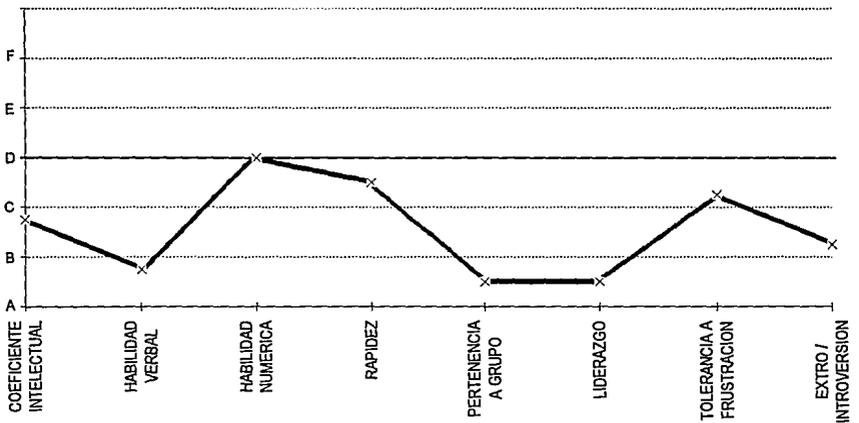


CHEQUERO

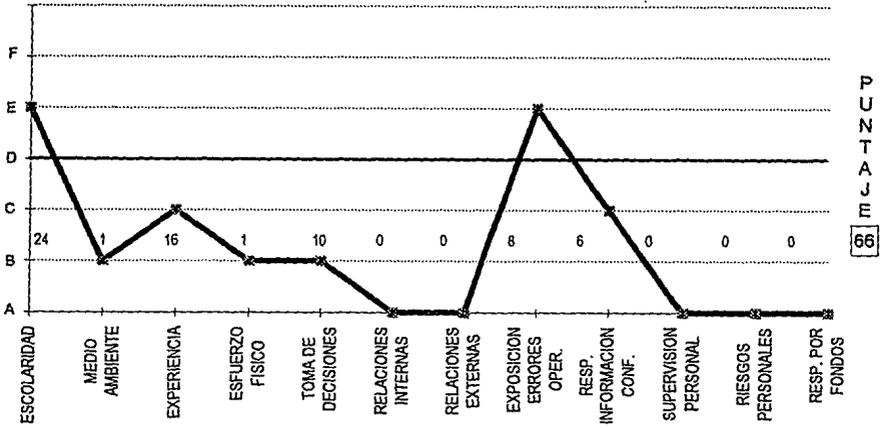
PERFIL DE PUESTO



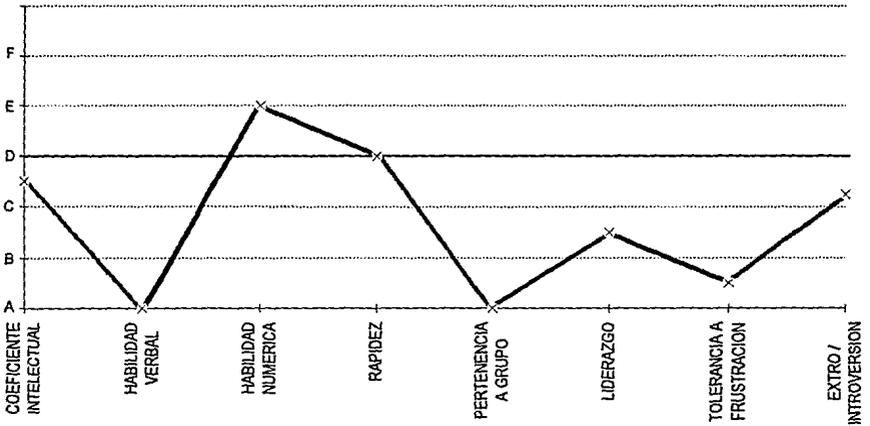
PERFIL PSICOLOGICO



PERFIL DE PUESTO

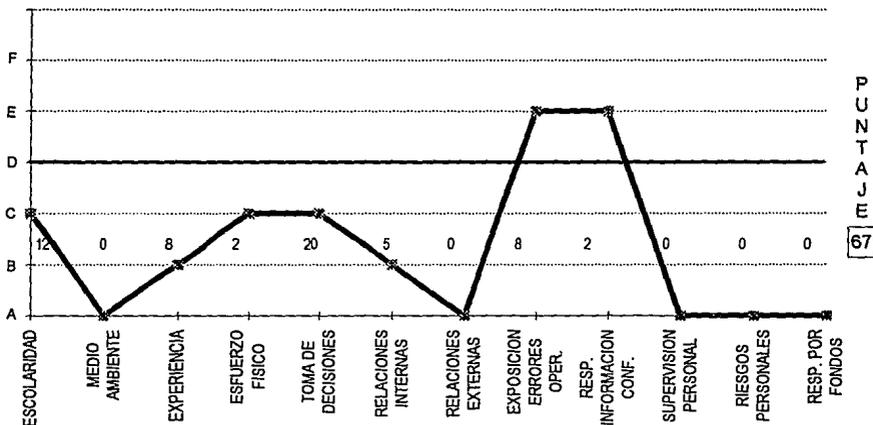


PERFIL PSICOLOGICO

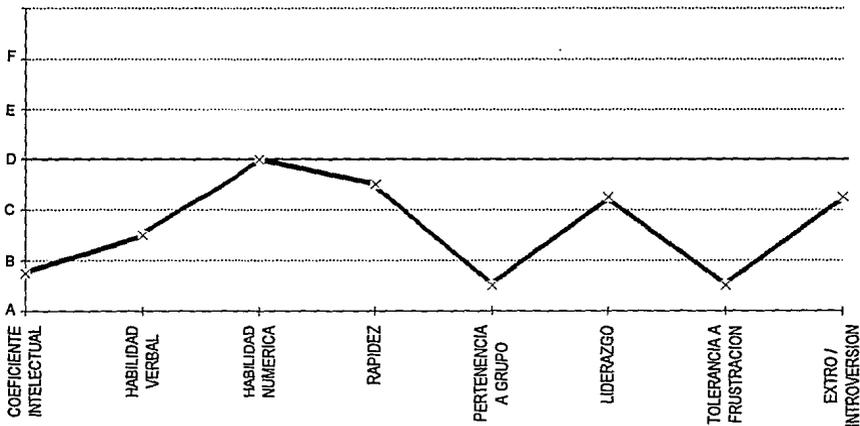


OPERADOR DE SISTEMAS

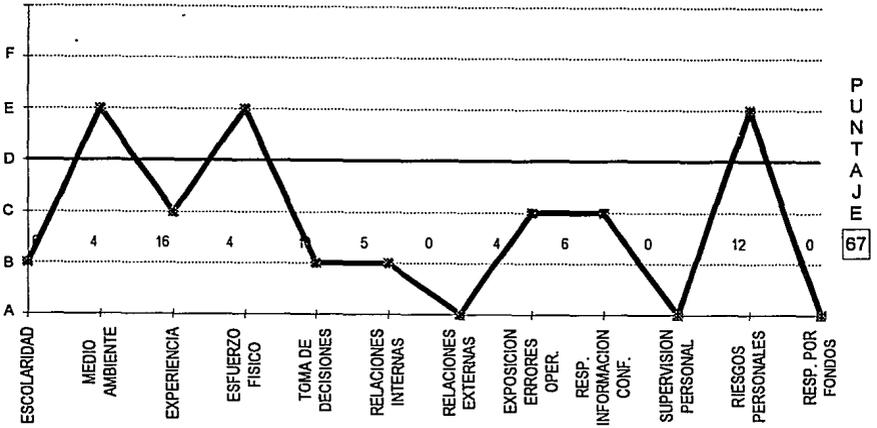
PERFIL DE PUESTO



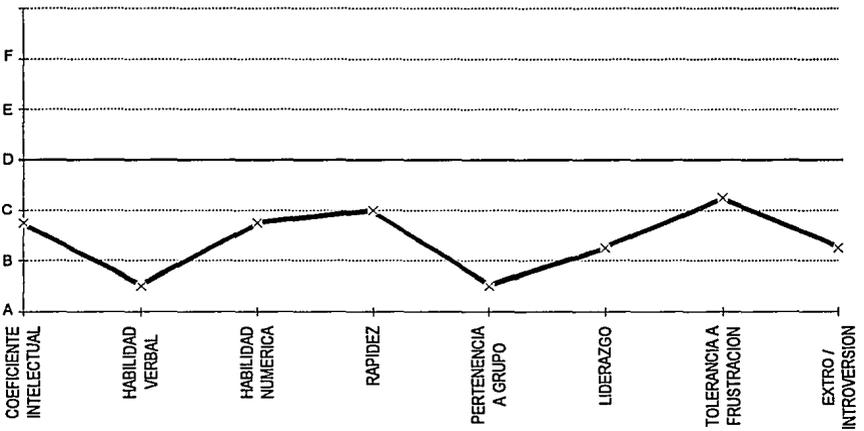
PERFIL PSICOLOGICO



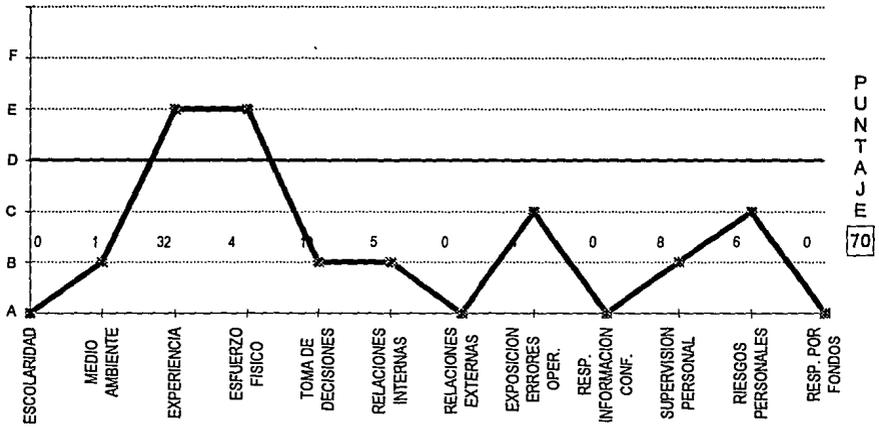
PERFIL DE PUESTO



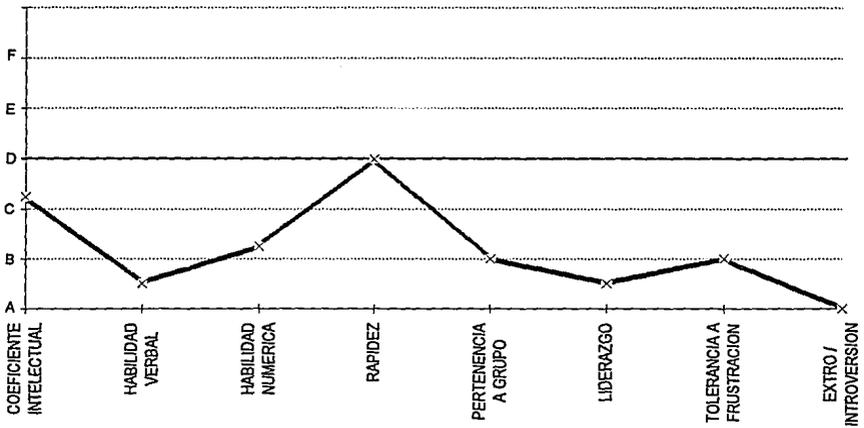
PERFIL PSICOLOGICO



PERFIL DE PUESTO

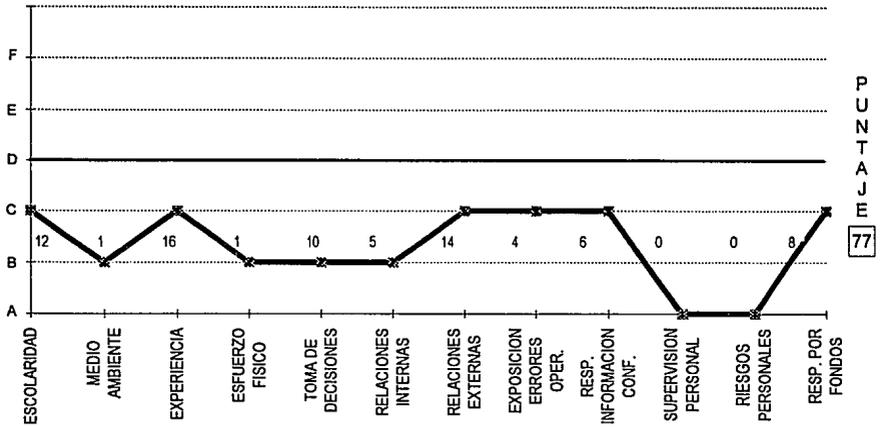


PERFIL PSICOLOGICO

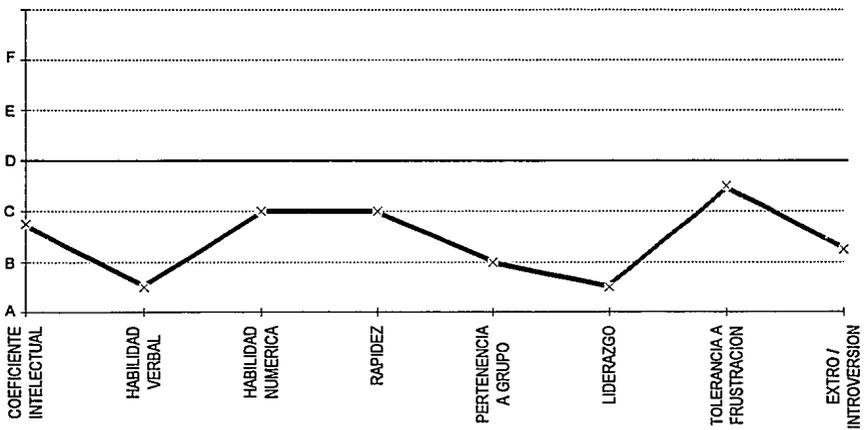


SECRETARIA

PERFIL DE PUESTO

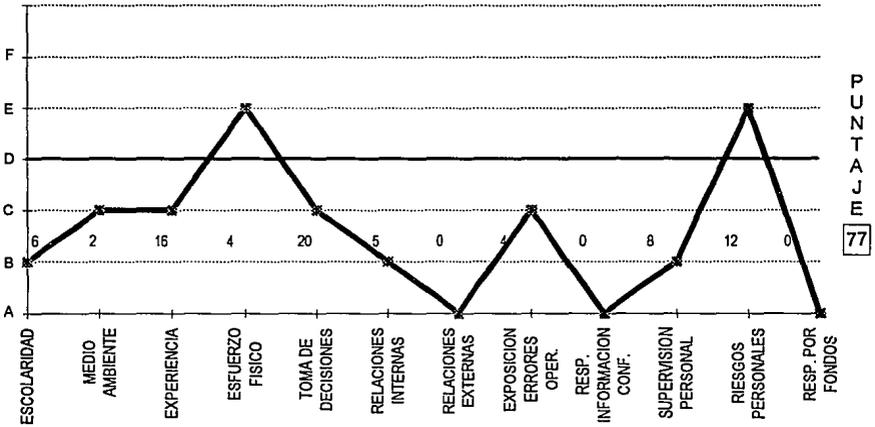


PERFIL PSICOLOGICO

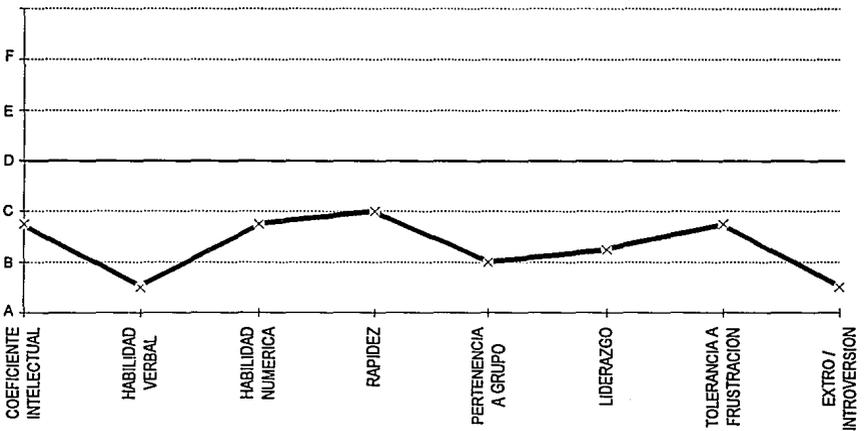


TABLAJERO

PERFIL DE PUESTO

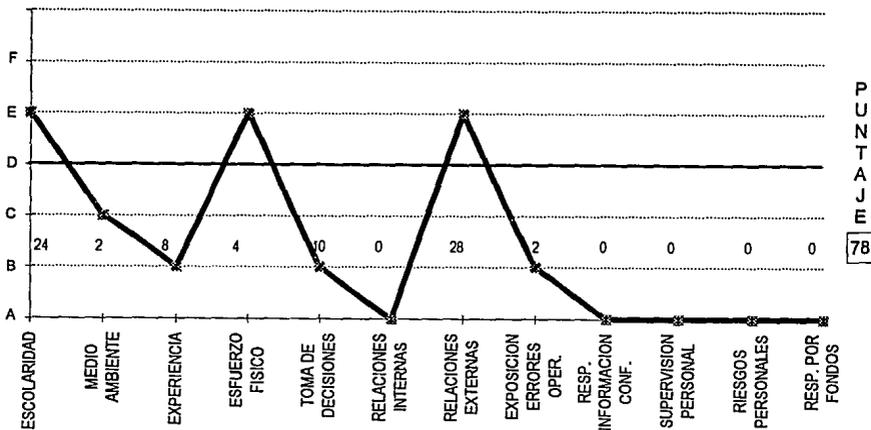


PERFIL PSICOLOGICO

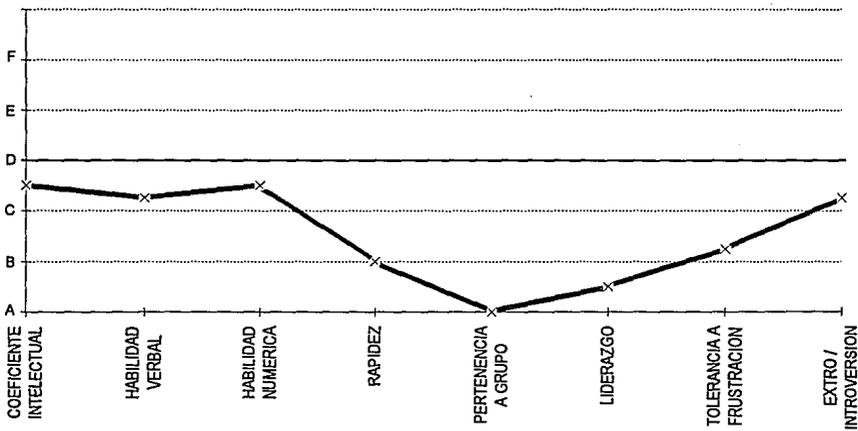


HOSTESS

PERFIL DE PUESTO

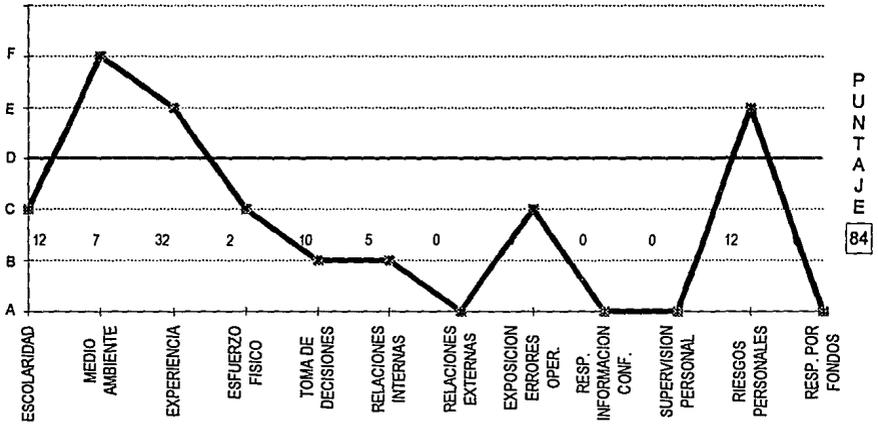


PERFIL PSICOLOGICO

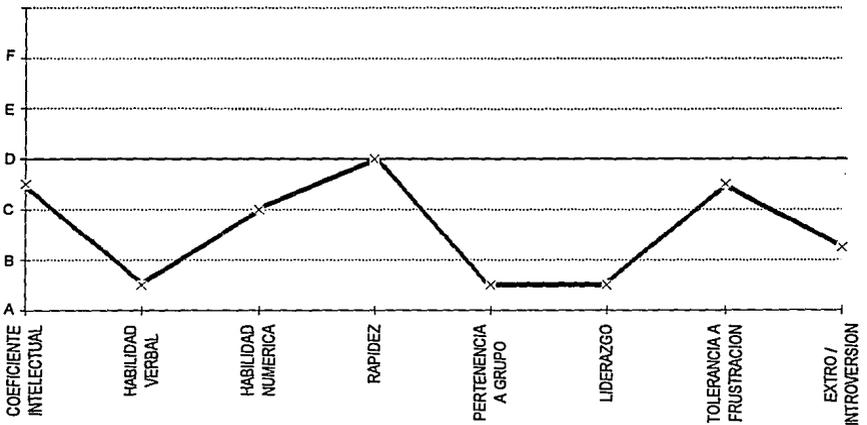


AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

PERFIL DE PUESTO

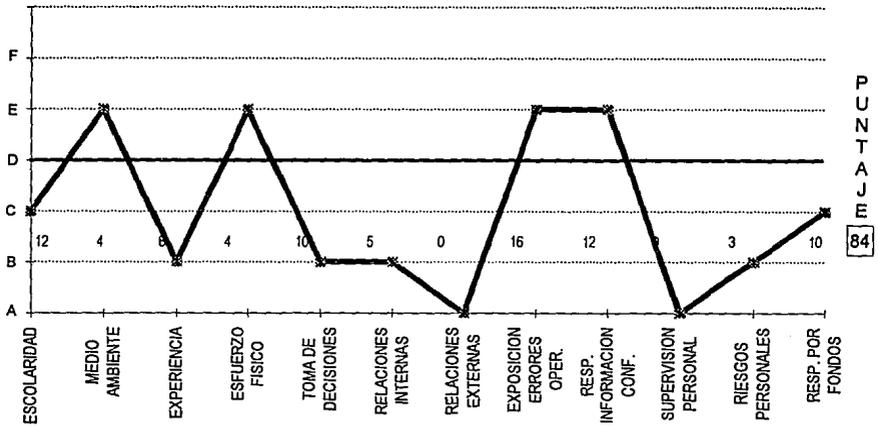


PERFIL PSICOLOGICO

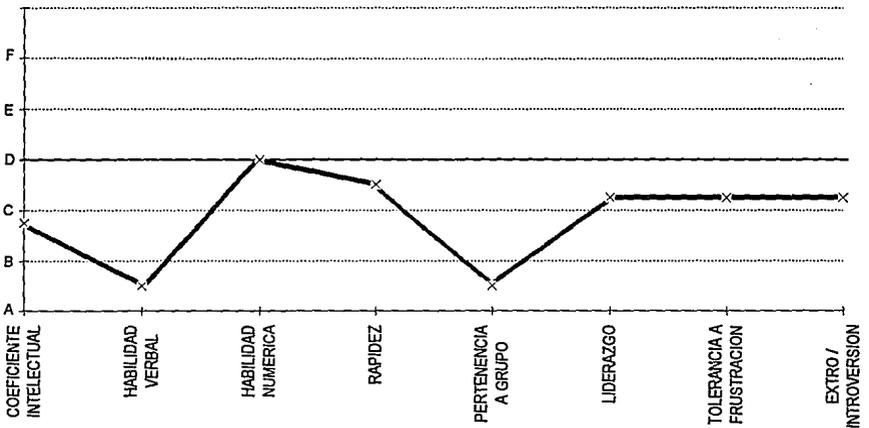


CAJERO

PERFIL DE PUESTO

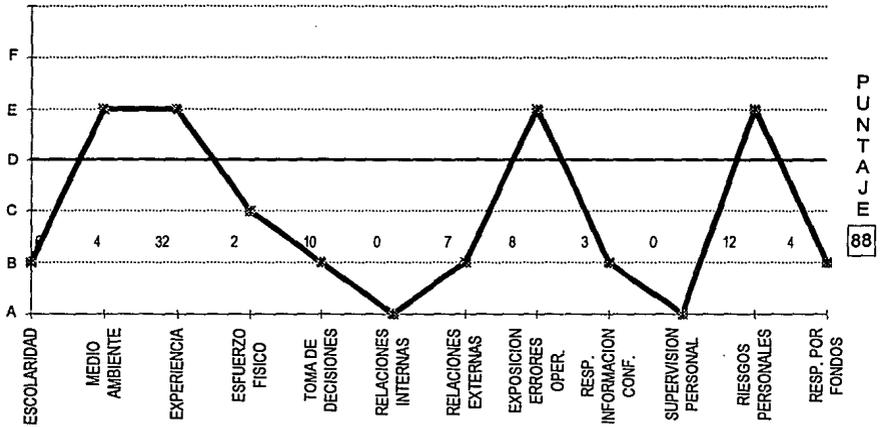


PERFIL PSICOLOGICO

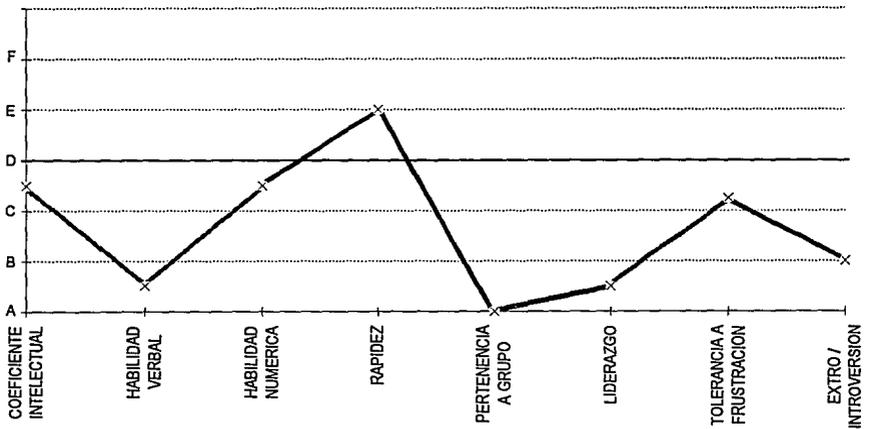


CHOFER

PERFIL DE PUESTO

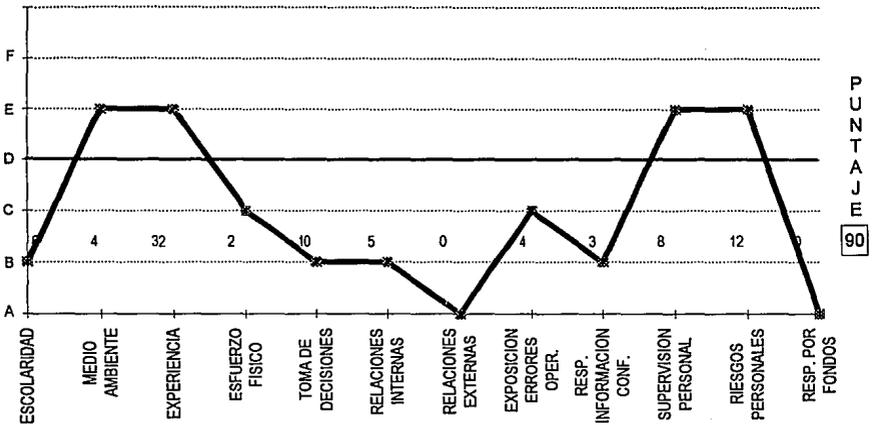


PERFIL PSICOLOGICO

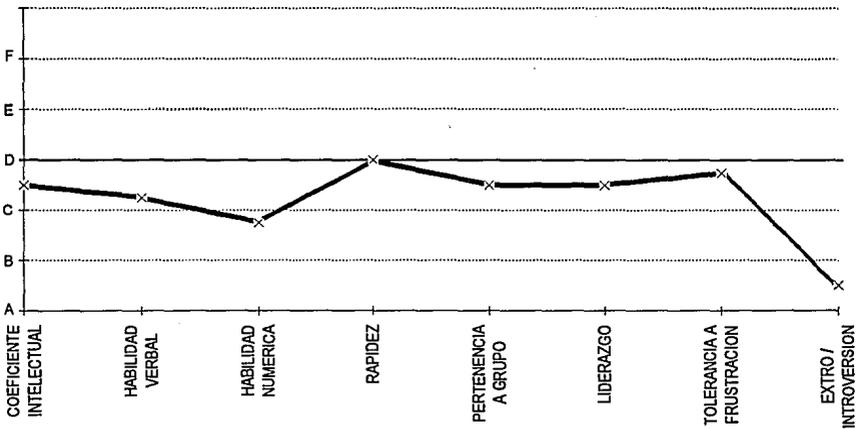


PANADERO

PERFIL DE PUESTO

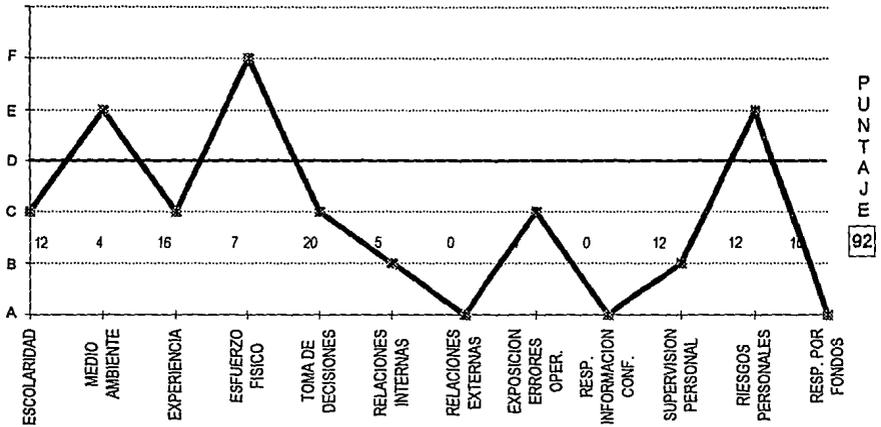


PERFIL PSICOLOGICO

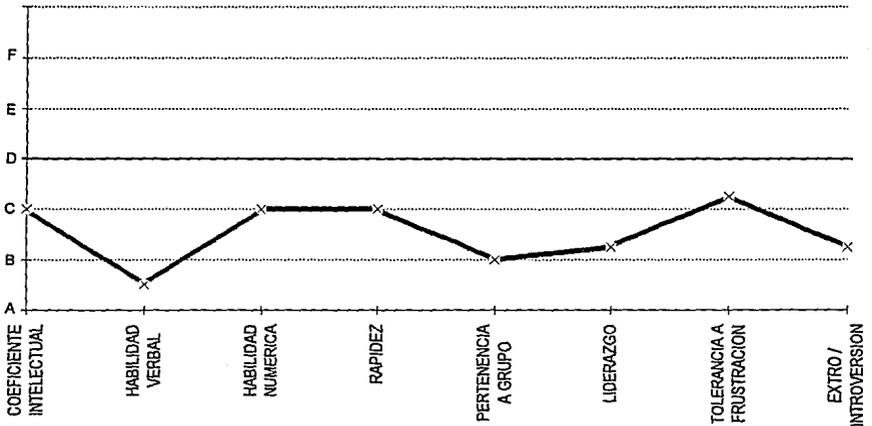


TECNICO EN MANTENIMIENTO

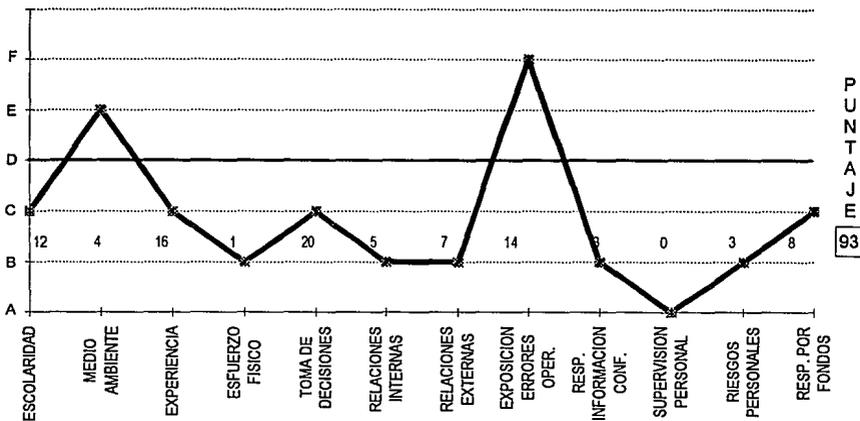
PERFIL DE PUESTO



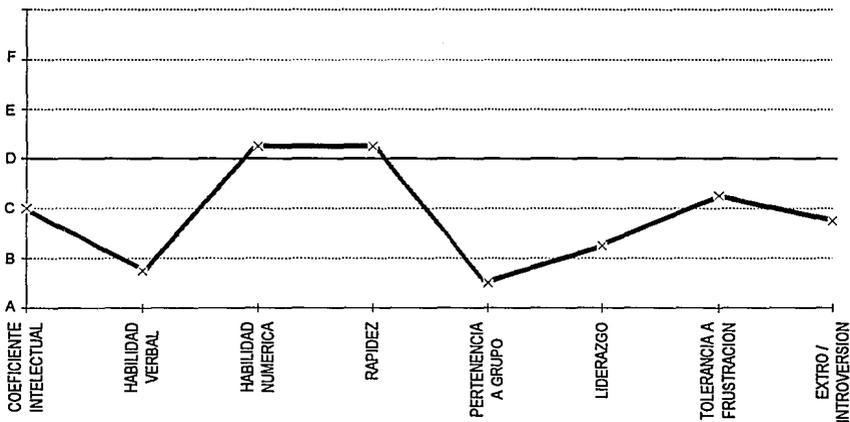
PERFIL PSICOLOGICO



PERFIL DE PUESTO

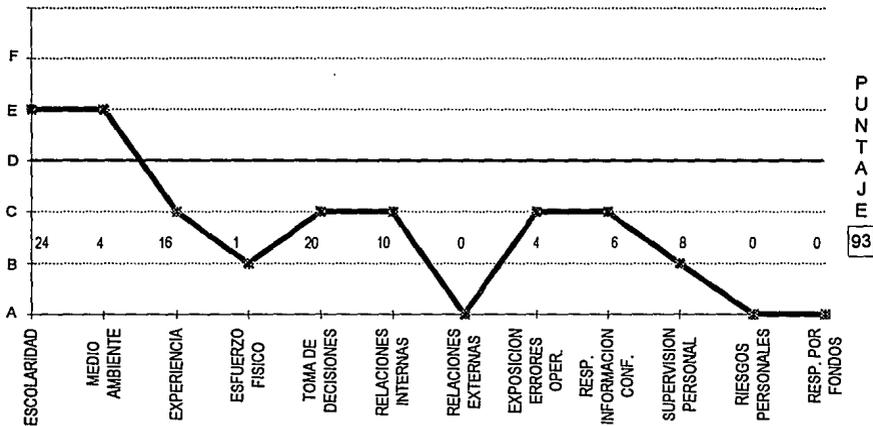


PERFIL PSICOLOGICO

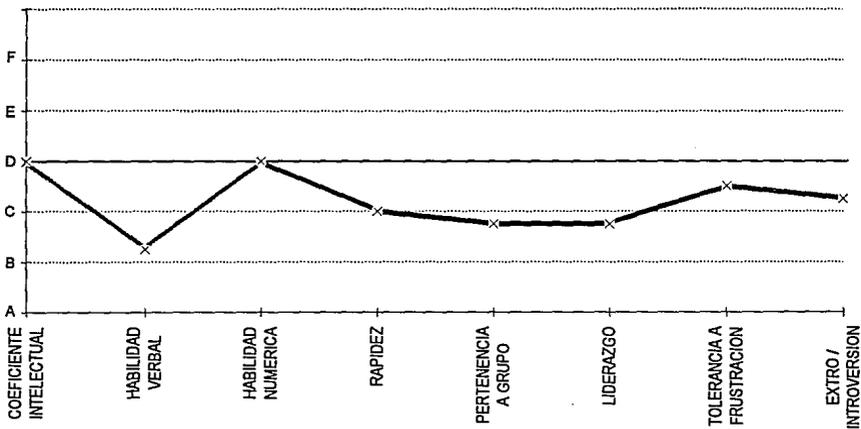


COSTOS

PERFIL DE PUESTO

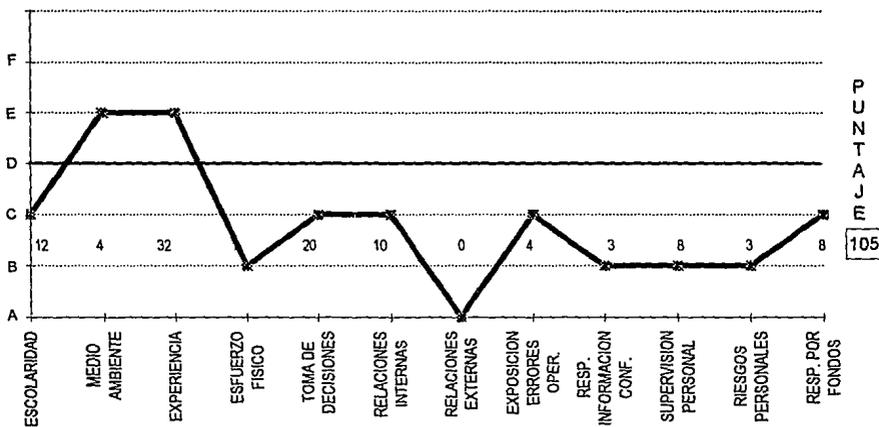


PERFIL PSICOLOGICO

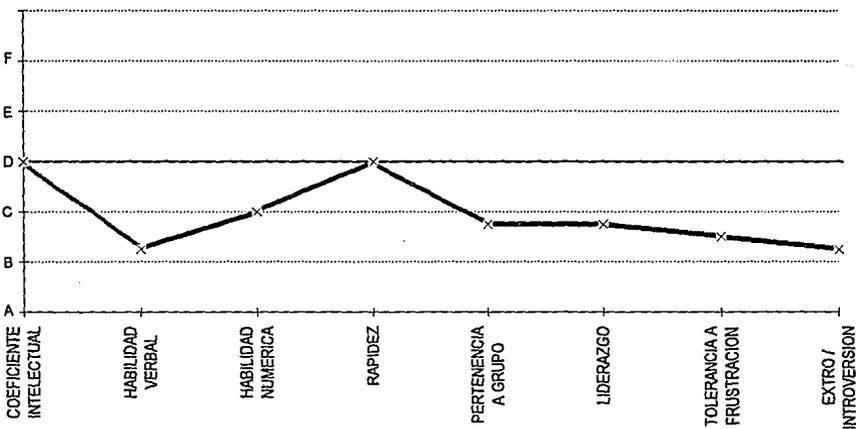


JEFE DE BARRA

PERFIL DE PUESTO

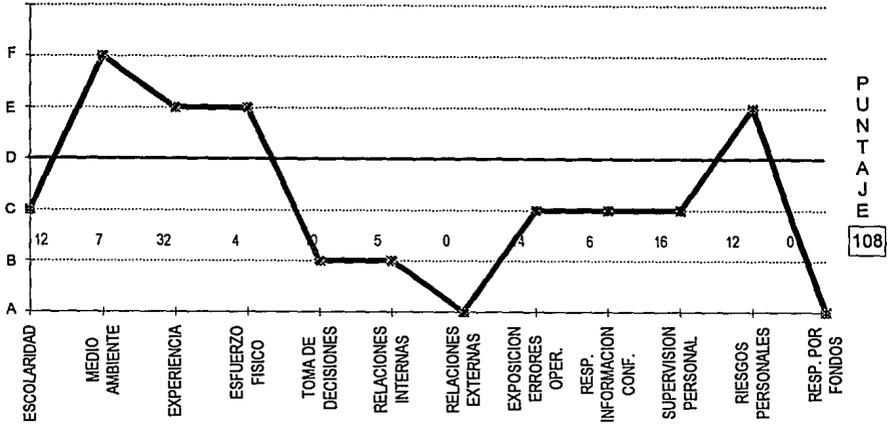


PERFIL PSICOLOGICO

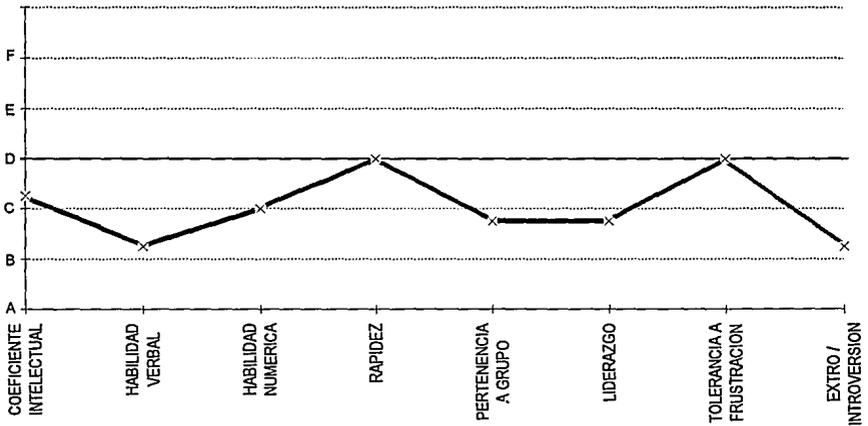


COCINERO

PERFIL DE PUESTO

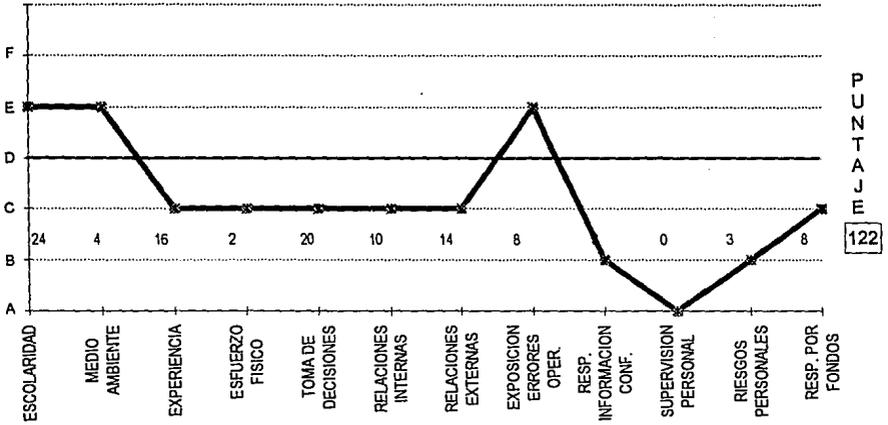


PERFIL PSICOLOGICO

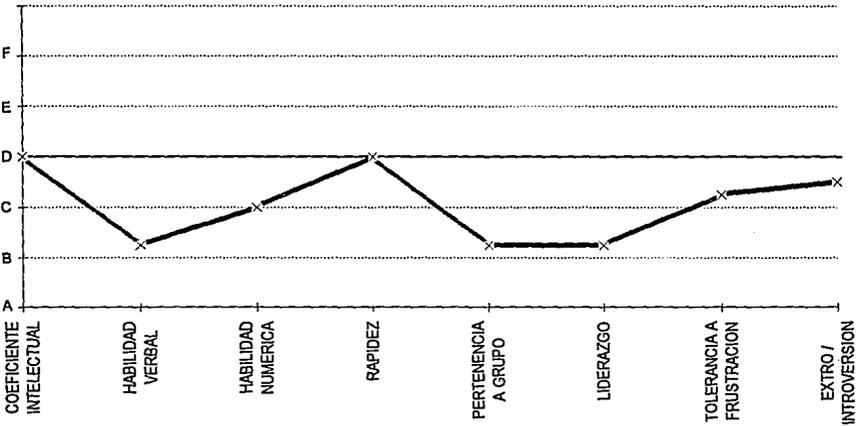


ALMACENISTA A

PERFIL DE PUESTO

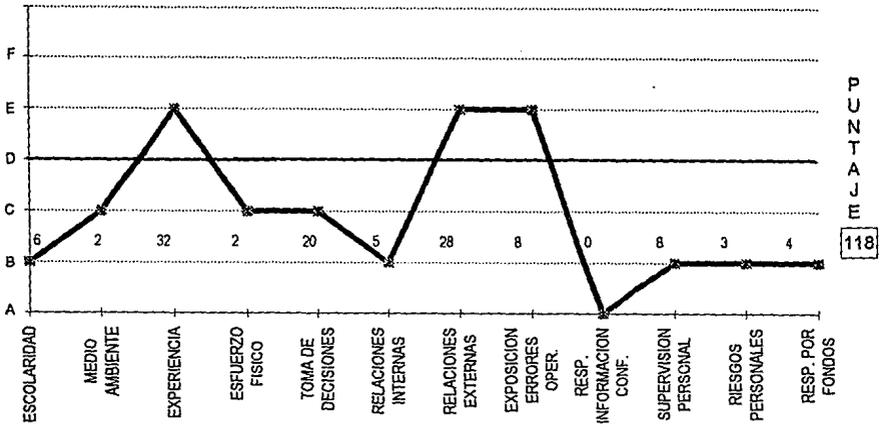


PERFIL PSICOLOGICO

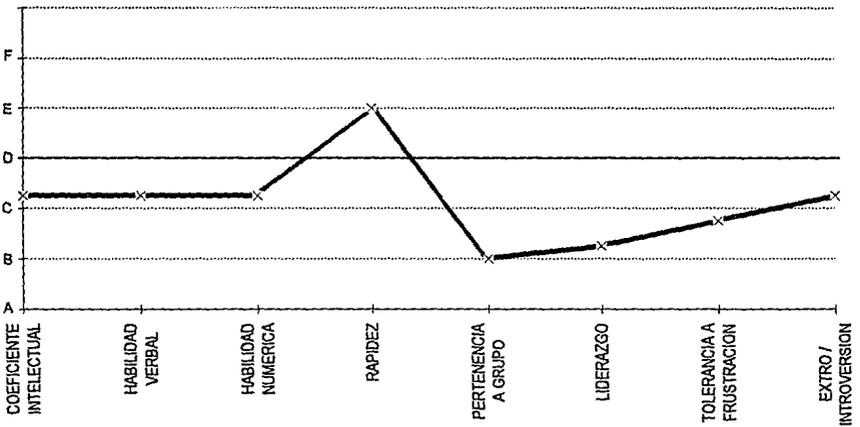


MESERO

PERFIL DE PUESTO

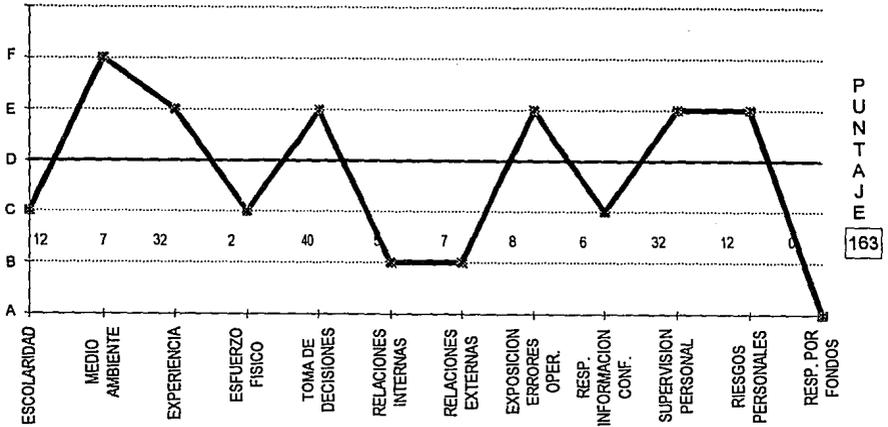


PERFIL PSICOLOGICO

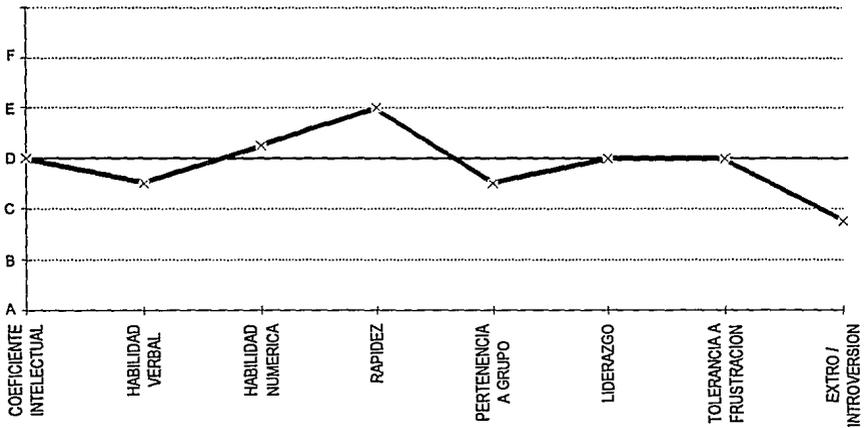


SEGUNDO DEL CHEFF

PERFIL DE PUESTO

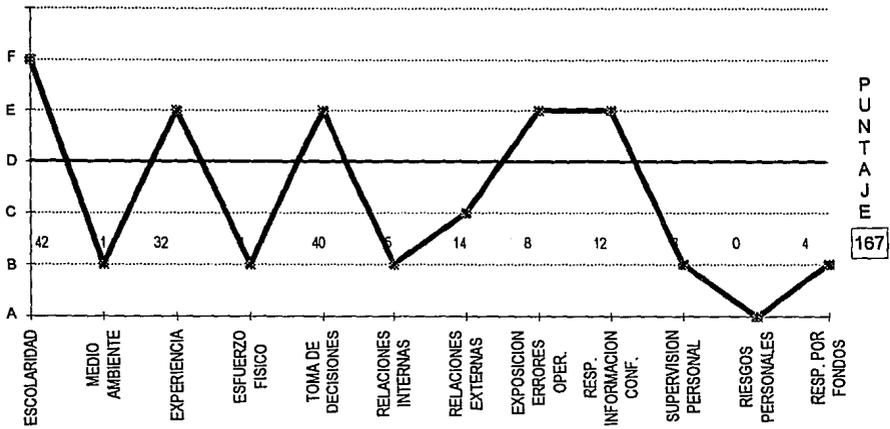


PERFIL PSICOLOGICO

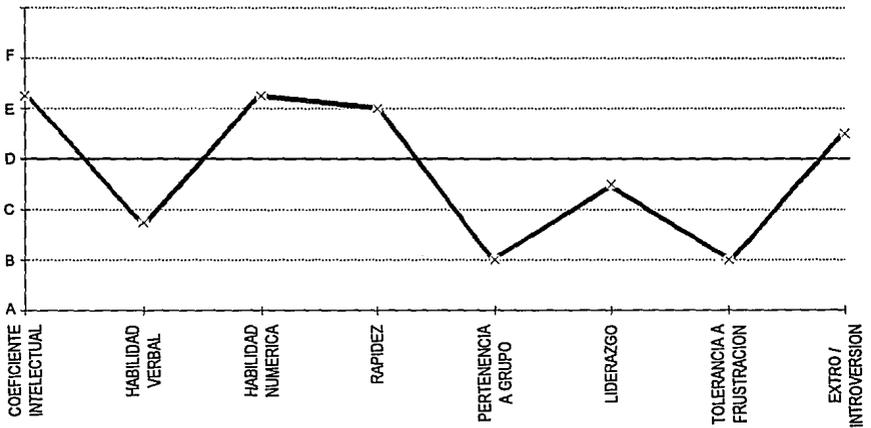


CONTADOR

PERFIL DE PUESTO

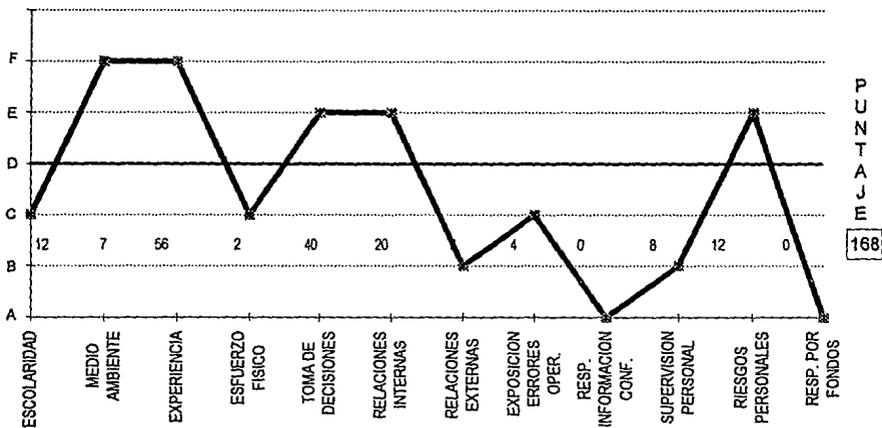


PERFIL PSICOLOGICO

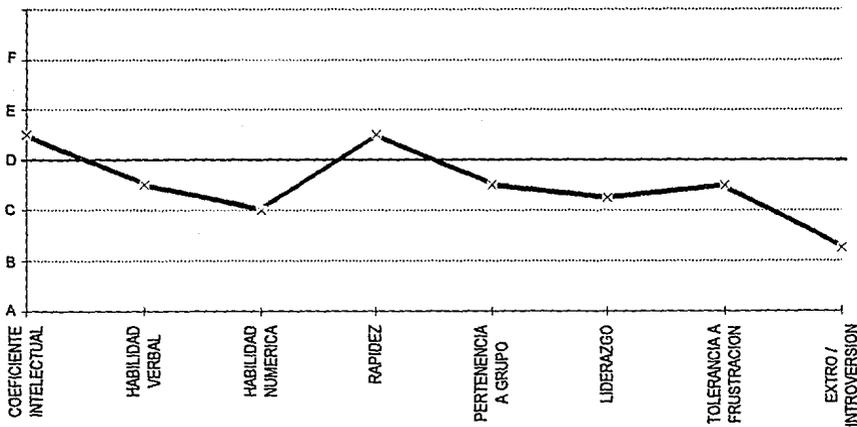


JEFE DE MANTENIMIENTO

PERFIL DE PUESTO

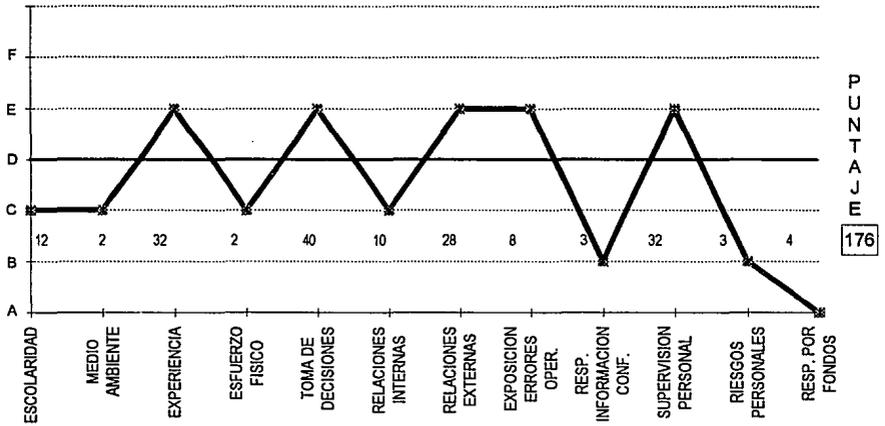


PERFIL PSICOLOGICO

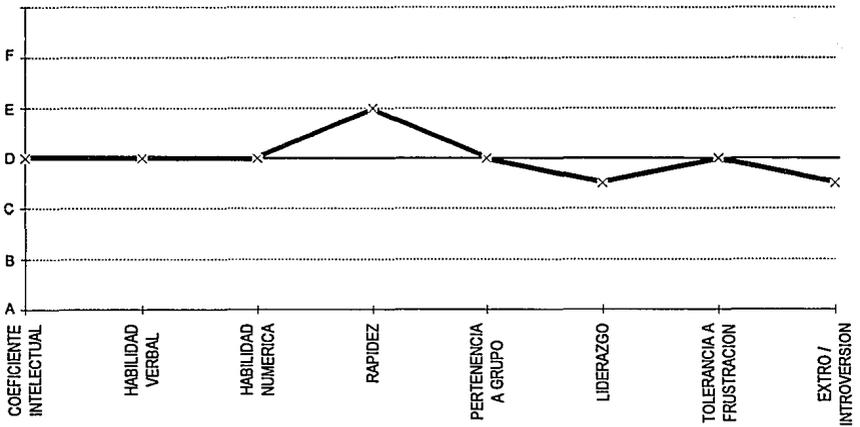


CAPITAN

PERFIL DE PUESTO

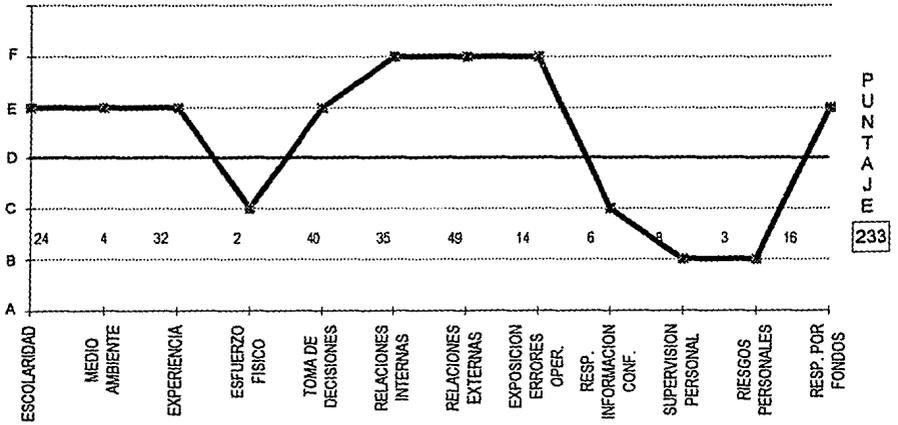


PERFIL PSICOLOGICO

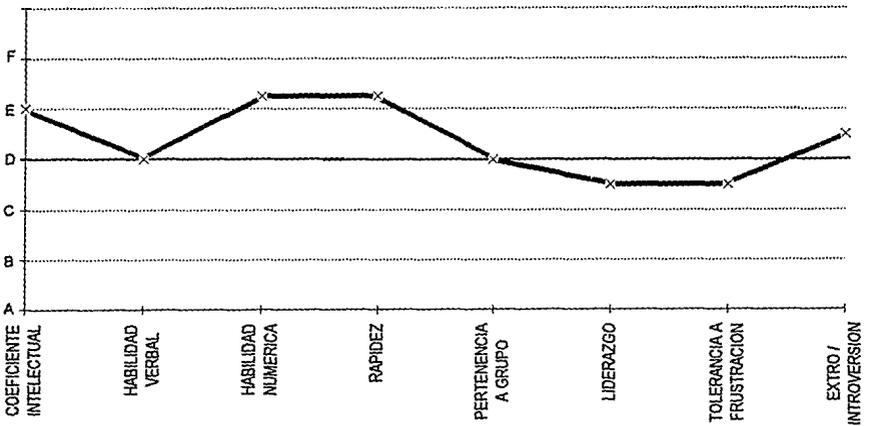


JEFE DE ALMACEN

PERFIL DE PUESTO

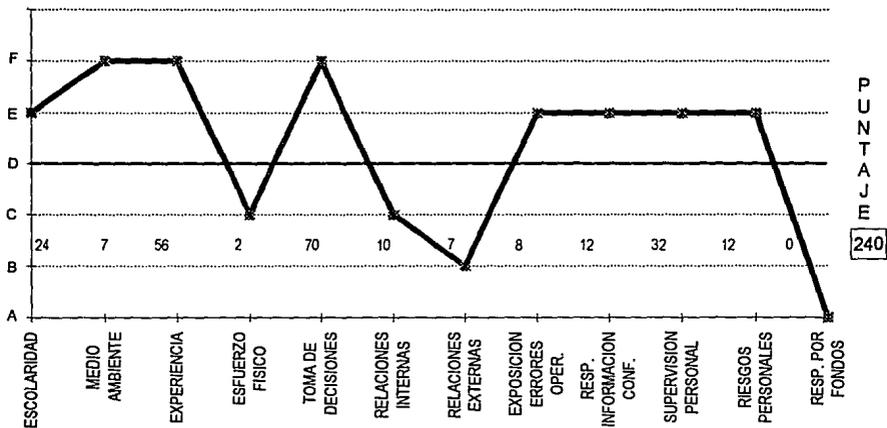


PERFIL PSICOLOGICO

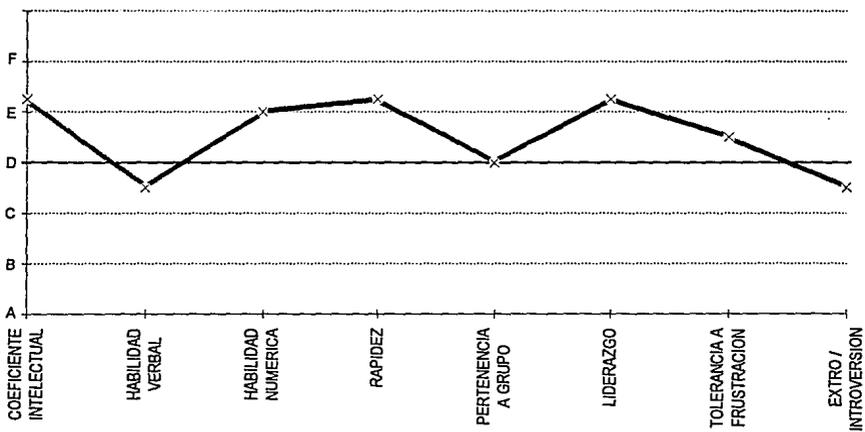


CHEFF

PERFIL DE PUESTO

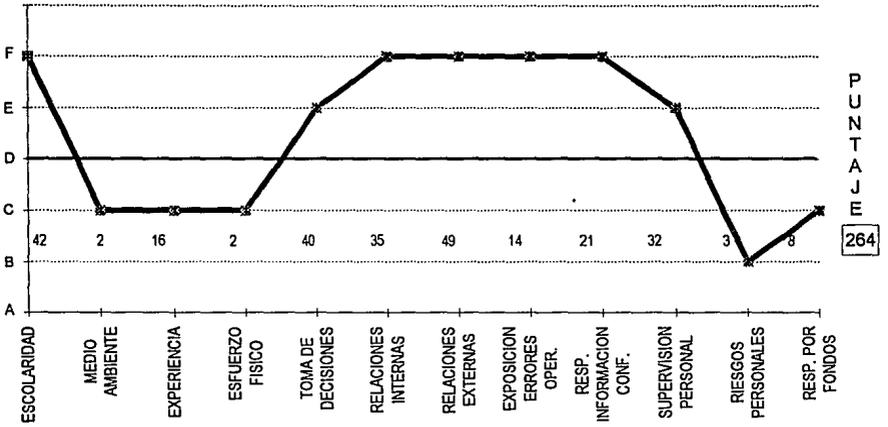


PERFIL PSICOLOGICO

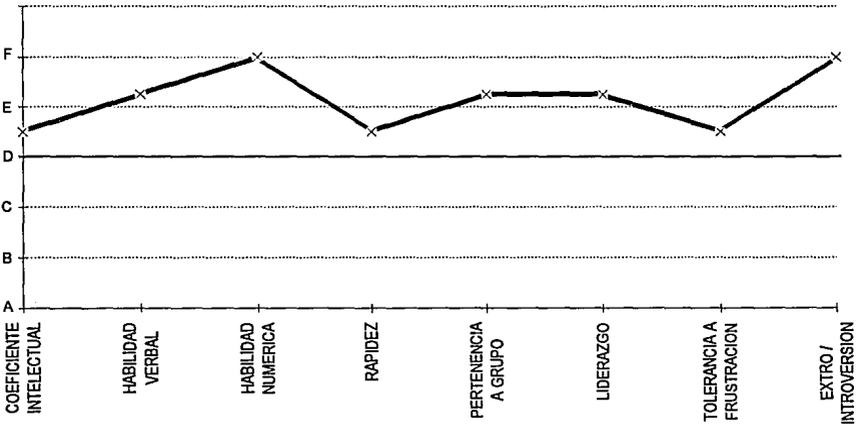


MANDIL

PERFIL DE PUESTO

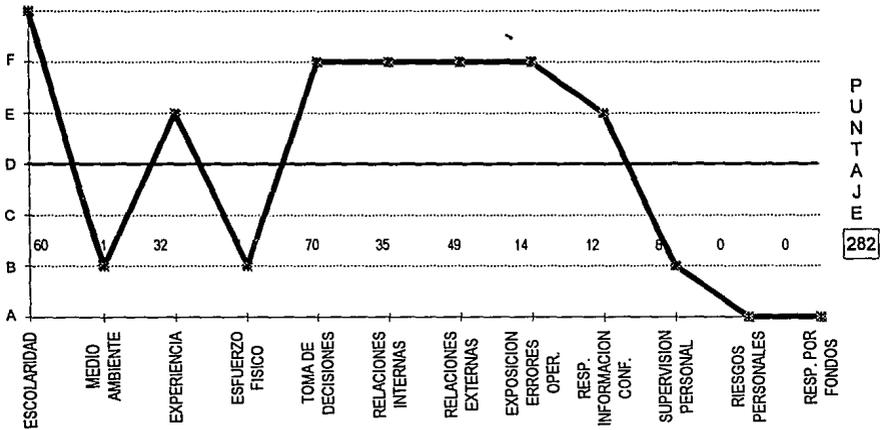


PERFIL PSICOLOGICO

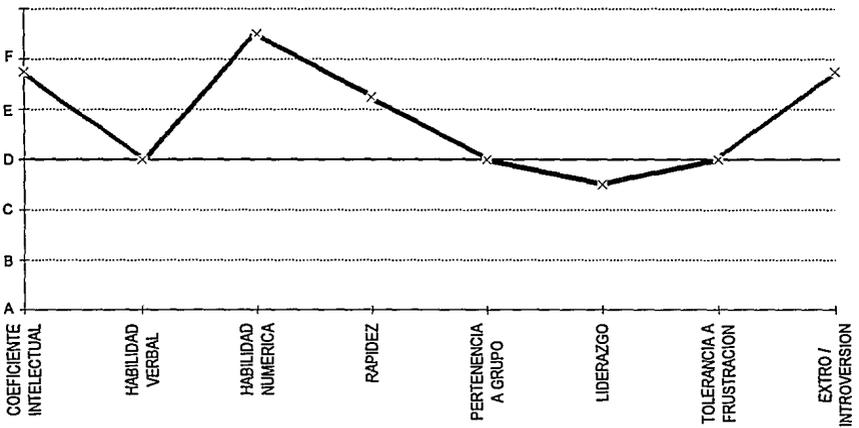


COORDINADOR RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

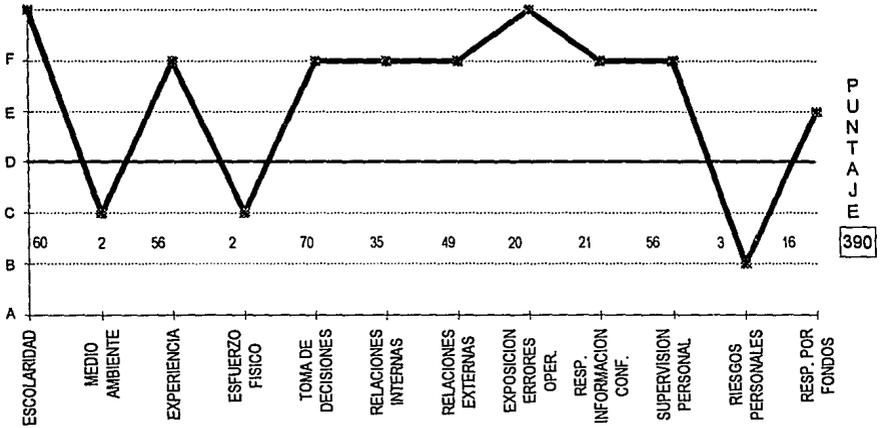


PERFIL PSICOLOGICO

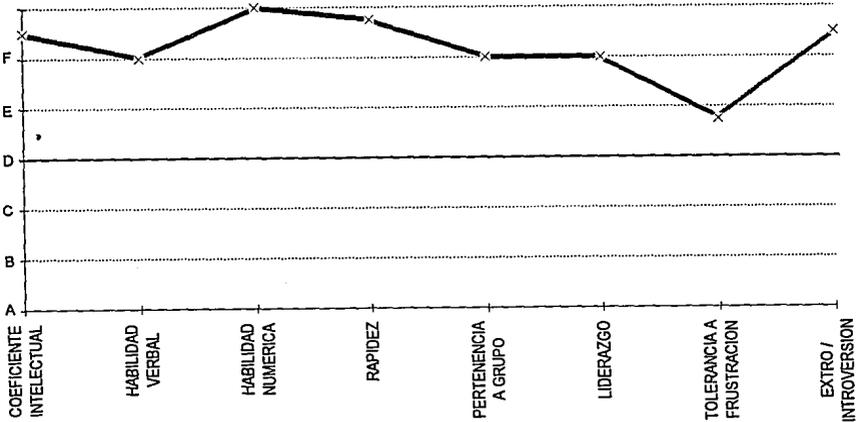


GERENTE DE SERVICIO

PERFIL DE PUESTO

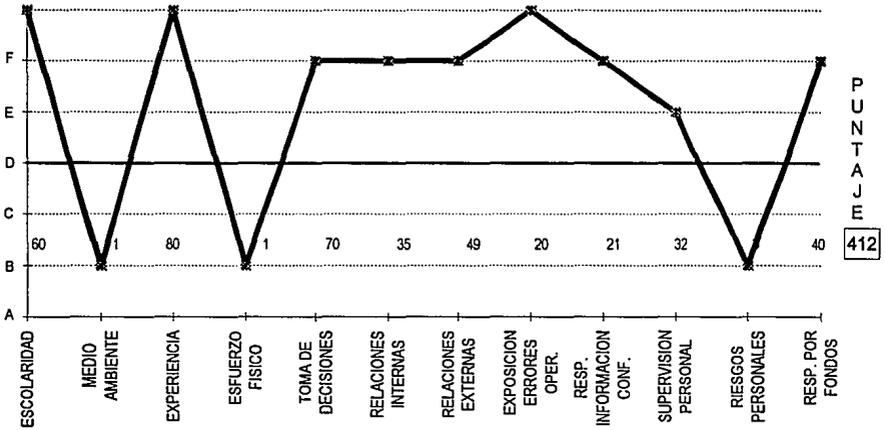


PERFIL PSICOLOGICO

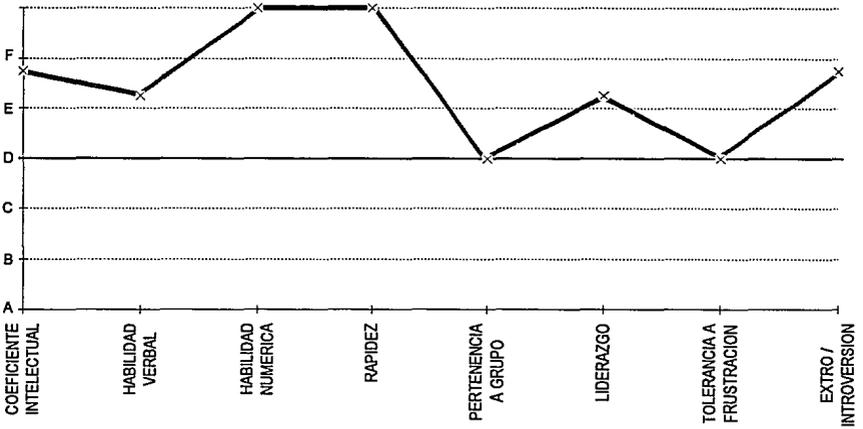


GERENTE ADMINISTRATIVO

PERFIL DE PUESTO



PERFIL PSICOLOGICO



ANEXO 14
REQUISICION DE PERSONAL

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA _____

Puesto _____

Depto. _____

Breve Descripción _____

Fecha que queda Vacante _____

Motivo de Separación _____

Horario _____

CARACTERISTICAS

Edo. Civil _____

Edad _____ Entre _____ y _____

Escolaridad _____

Experiencia _____

Sueldo Mensual _____

Sueldo Anual _____

Prestaciones Adicionales _____

Firma Jefe
Inmediato Superior

Jefe Depto.

Recursos Humanos

Recibida _____

Fecha _____

ANEXO 16
RESOLICION

ANEXO 17
SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA

PRESOLICITUD

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Se debe llenar completa y en forma manuscrita la presente solicitud. Toda la información circuncionada en esta solicitud será tratada confidencialmente.

DATOS PERSONALES

Nombre		Apellido Paterno		Apellido Materno		Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino		Estado Civil	
Domicilio		Ciudad		Zona Postal		Teléfono		Religión	
Lugar de nacimiento				Fecha de nacimiento		Edad		Nacionalidad	
Vive usted con		<input type="radio"/> Sus padres		<input type="radio"/> Su familia		<input type="radio"/> Parientes		<input type="radio"/> Solo	
Personas que dependen de usted		Hijos		Conyuge		Padres		Otros	
Estatura				Puesto Deseado		Ingreso Mensual Deseado			

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		¿Falta usted con frecuencia al trabajo como consecuencia de enfermedades? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No		¿Padece usted alguna enfermedad crónica que pueda ser la causa de excesivas faltas de trabajo? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No	
¿Cuántas faltas considera haber tenido al trabajo en el último año debido a enfermedades?		¿Acostumbró Usted ser puntual en su trabajo? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No		¿En sus trabajos anteriores fue usted cumplidor en sus funciones? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No	
¿En sus trabajos anteriores ha tenido Usted problemas graves con sus superiores? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No		¿Practica Usted algún deporte?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	
¿Tiene Usted alguna oficina o actividad fuera del trabajo?					

DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Casuarías No.		No. Afiliación IZAS.		Cartilla Servicio Militar No.		Pasaporte No.	
Tiene licencia de Manejo <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No		Clase y Numero de Licencia		Siendo extranjero que documento lo acredita para trabajar en el país			

DATOS FAMILIARES

	NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO		OCUPACION
Padre						
Madre						
Esposa						
Historia y edades de los hijos						

ESTUDIOS REALIZADOS

	NOMBRE DE LA ESCUELA	CIUDAD Y ESTADO		FECHA		AÑOS		TITULO RECIBIDO
				DE	A			
Primaria								
Secundaria o Prevocacional								
Preparatoria o Vocacional								
Profesional								
Comercial u otras								
Estudios que está efectuando en la actualidad								
	Escuela		Horario	Curso o Carrera				Grado

CONOCIMIENTOS GENERALES

¿domina que domina?

Funciones de Oficina que domina

Maquinas de Oficina que sepa manejar

Maquinas de Taller que sepa manejar

Otros Trabajos o Funciones que domina?

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que presto sus servicios	de a	de a	de a	de a
Empresa o Proprietario				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto de empleo/ cargo				
Sueldo	inicial			
	final			
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Puesto de su jefe inmediato				
¿Podemos solicitar informes de Ud?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO			

REFERENCIAS PERSONALES (No incluya Parientes o Jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES Y ECONOMICOS

¿Cómo supo Usted de este empleo? <input type="radio"/> anuncio <input type="radio"/> otro medio (andeeles)	¿Tiene Usted otros ingresos? (describalos)	importe mensual
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> SI (nombres)	¿Su conyugue trabaja? (¿dónde?)	Percepción mensual
¿Ha estado afiliado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> SI (nombre de la cia)	¿Vive en casa propia?	Valor aproximado
¿Ha estado afiliado a algún Sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> SI (¿a cuál?)	¿Paga renta?	Renta mensual
¿Tiene Seguro de vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> SI (nombre de la cia)	Suma asegurada	Marca
¿Puede Usted viajar? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No (razones)	¿Tiene automóvil propio? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> SI	Modelo
¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No (razones)	¿Tiene deudas? (¿con quien?)	Importe
Fecha en que Usted puede presentarse a trabajar	¿Cuanto ahorra mensualmente?	\$
	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	\$

Comentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

Entrevistado por

Referencias confirmadas por

Aceptado por

Inicio el día

Se separo el día

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES:

Lease detenidamente antes de empezar a contestarla.
Llenese a maquina ó a mano con letra de molde.



Guadalajara, Jal., A _____ de _____ de 19 _____

Datos Generales

Nombre Completo _____			
Domicilio _____		No. _____	Colonia _____
Telefono Casa _____	Off. _____	Ciudad o Población _____	Estado _____
Fecha de Nacimiento _____			
Lugar de Nacimiento _____		Día _____	Mes _____ Año _____
Desde cuando radica en esta ciudad _____			
Edad _____	Estatura _____	Peso _____	Sexo _____
Nacionalidad _____		Religion _____	
Edo. Civil Casado _____	Soltero _____	Viudo _____	
Divorciado _____		Union Libre _____	
Vive Con Padres _____	Fam. _____	Parientes _____	otro _____
Vive en Casa Propia _____	Rentada _____	Prestada _____	

DOCUMENTACION

Registro Federal de Causantes No. _____	
No. de Afiliación IMSS ó ISSSTE _____ No. Cartilla _____	
No. de Licencia _____ Tipo _____	
ESTE APARTADO ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA	
Espectativas del solicitante _____	
Entrevisto _____	
Observaciones _____	

EXPERIENCIAS DE TRABAJO

ULTIMO EMPLEO O ACTUAL

Empresa _____ _____ Puesto _____ Funciones del Puesto _____ Jefe Inmediato _____ Puesto del Jefe Inmediato _____ Motivo de Separación _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Ingreso</th> <th colspan="3">Separación</th> </tr> <tr> <td style="width: 16.6%;">Día</td> <td style="width: 16.6%;">Mes</td> <td style="width: 16.6%;">Año</td> <td style="width: 16.6%;">Día</td> <td style="width: 16.6%;">Mes</td> <td style="width: 16.6%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Sueldo</p> Inicial \$ _____ Final \$ _____	Ingreso			Separación			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año						
Ingreso			Separación																
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año														

Empleos Anteriores

Empresa _____ _____ Puesto _____ Funciones del Puesto _____ Jefe Inmediato _____ Puesto del Jefe Inmediato _____ Motivo de Separación _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Ingreso</th> <th colspan="3">Separación</th> </tr> <tr> <td style="width: 16.6%;">Día</td> <td style="width: 16.6%;">Mes</td> <td style="width: 16.6%;">Año</td> <td style="width: 16.6%;">Día</td> <td style="width: 16.6%;">Mes</td> <td style="width: 16.6%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Sueldo</p> Inicial \$ _____ Final \$ _____	Ingreso			Separación			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año						
Ingreso			Separación																
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año														

Empresa _____ _____ Puesto _____ Funciones del Puesto _____ Jefe Inmediato _____ Puesto del Jefe Inmediato _____ Motivo de Separación _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Ingreso</th> <th colspan="3">Separación</th> </tr> <tr> <td style="width: 16.6%;">Día</td> <td style="width: 16.6%;">Mes</td> <td style="width: 16.6%;">Año</td> <td style="width: 16.6%;">Día</td> <td style="width: 16.6%;">Mes</td> <td style="width: 16.6%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Sueldo</p> Inicial \$ _____ Final \$ _____	Ingreso			Separación			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año						
Ingreso			Separación																
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año														

DATOS SOCIALES

En que ocupa su tiempo libre? _____

Pertenece a algun Club o asociación, sindicato o grupo politico? _____ cual? _____

Con que frecuencia asiste a fiestas o reuniones? _____

Practica Ud. algun deporte? _____

REFERENCIAS PERSONALES
(No se incluyen parientes)

Nombre	Dirección	Telefono	Ocupación	Cuanto tiempo tiene de conocerlo

APARTADO LEGAL

Ha tenido usted conflictos legales con alguna empresa en la que haya estado trabajando? _____

Que tipo de conflicto _____

Ha tenido antecedentes penales? especifique de que tipo _____

Con referente al articulo 47 de la Ley Federal del Trabajo, autorizo a la empresa a verificar todos los datos que he anotado en esta solicitud, en el entendimiento sin incurrir en alguna falsedad, la empresa queda eximida de cualquier compromiso laboral conmigo.

Firma del Interesado

ESCOLARIDAD

	Nombre	Lugar	Años		Titulo Recibido
			Desde	Hasta	
Primaria					
Secundaria					
Técnica					
Comercio					
Preparatoria					
Profesional					
Otros Cursos _____					

ABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Maquinas de Oficina que sabe manejar completamente

Sumadora _____ Registradora _____ Maq. de Contabilidad _____

Maq. de Escribir _____ Computadora _____ Conmutador _____

Otro Tipo de Maq. _____

Anote las habilidades o conocimientos específicos que posee para el puesto que solicita: _____

Habla y escribe algun Otro Idioma? _____ Cuál? _____

Otras habilidades y conocimientos _____

Especificar tipo de habilidad y conocimientos y de que manera fue adquirida/aprendida.

(En escuela por amigos o parientes, cursos por correspondencia, autodidacta.)

ANEXO 18
REPORTE PSICOLOGICO

Reporte Psicológico

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ FECHA: _____

EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____

MOTIVO DE EXAMEN: _____

Dimensiones Intelectuales

	Deficiente	Muy Inferio	Inferior Medio	Término Medio	Superior Medio	Muy Superior	Excelente
Inteligencia							
Atención y Concentración							
Velocidad y Exactitud							
Trabajo con Números							
Memoria							

Rasgos de Personalidad

	Deficiente	Muy Inferio	Inferior Medio	Término Medio	Superior Medio	Muy Superior	Excelente
Relaciones Interpersonales							
Adaptabilidad Social							
Adaptabilidad a Labores Rutinarias							
Iniciativa							
Tolerancia a la Presión							
Control Emocional							
Sentido Común							
Motivación en el Trabajo							

Conocimiento de:

	Deficiente	Muy Inferio	Inferior Medio	Término Medio	Superior Medio	Muy Superior	Excelente
Ortografía							
Taquiografía							
Mecanografía							

Conclusiones:

ANEXO 19
PRUEBAS PSICOMETRICAS

PRUEBAS PSICOMETRICAS EMPLEADAS EN LA SELECCION DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PUESTOS BLOQUE 1

MOZO DE COMEDOR	PARA TODOS LOS PUESTOS:		
MOZO DE COCINA	BASICAS PSICOMETRICAS:		
ALMACENISTA (AUXILIAR DE ALMACEN)	PIV 1) RAZONAMIENTO		
LAVANDERIA	2) NUMERO		
AFANADORA	3) PERCEPCION		
LAVA-PLATOS	4) DESTREZA MANUAL	BASICAS	MACHOVER
AYUDANTE DE BARRA		PROYECTIVAS	FRASES INCOMPL
CAFETERO			
GARROTERO -----	-----	+ RESENZWAIG	
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	+ RAZONAMIENTO MECANICO DEL DAT		
<hr/>			
COCINEROS			
AYUDANTE DE COCINERO			
BARMAN	PARA TODOS BASICAS	BASICAS PROYECTIVAS	
AUXILIAR DE COSTOS	PSICOMETRICAS		
AUXILIAR DE ALMACEN "B"	+ RAVEN + PLANEACION		
<hr/>			
CAPITANES	BASICAS	BASICAS	
MANDILES	DOMINO o RAVEN + PLANEACION	PROYECTIVAS	
JEFE DE ALMACEN	MOSS o SUPERVISION + ROSENZWAIG		
CHEFF			
<hr/>			
JEFE DE MANTENIMIENTO	BASICAS + RAVEN	BASICAS	
TECNICO DE MANTENIMIENTO	+ HABILIDAD MECANICA	PROYECTIVAS	
<hr/>			
CHEQUERO	BASICAS + RAVEN		
AUX. CONTABLE	BASICAS + DOMINO	PRUEBA CONTABILIDAD	
SECRETARIA	BASICAS + RAVEN o DOMINO	PRUEBA SECRETARIAL	
CONTADOR	BASICA	BASICAS	PRUEBA CONTABILIDAD
ENCARGADO DE COSTOS	DOMINI (WAIS)	PROYECTIVAS	DINAMICA DE GRUPOS
<hr/>			
COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS			
GERENTE ADMINISTRATIVO	CHAROLA DE ENTRADA	DINAMICA DE GRUPOS	
GERENTE DE SERVICIO	CHAROLA DE ENTRADA		

ANEXO 20
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Entendemos por capacitación tres funciones básicas:

ADIESTRAR, CAPACITAR Y DESARROLLO DE PERSONAL.

ADIESTRAR: Es enseñar a una persona las actividades propias de un trabajo. Por ejemplo: montar una mesa, elaborar un platillo, acomodar la materia prima en su lugar, etc...

CAPACITAR: Es lograr que la persona entienda para qué está llevando a cabo una tarea dada. Por ejemplo: que el Auxiliar de contabilidad comprenda la importancia que tiene el hacer cargos y abonos, porque ésto proporciona al contador la información necesaria para hacer el cierre del mes, etc...

DESARROLLO DEL PERSONAL: Es proporcionar a la persona una serie de conocimientos nuevos que le ayudarán tanto en su trabajo como en su vida privada. Por ejemplo: tomar clases de idiomas extranjeros, cursos de primeros auxilios, etc...

De acuerdo a lo anterior, enumere Ud. las necesidades que tiene en su área de trabajo en los tres aspectos, poniendo en primer lugar el que sea más urgente y así sucesivamente hasta el menos urgente.

AREA: _____

NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

1. _____ PARA PUESTO _____
2. _____ PARA PUESTO _____
3. _____ PARA PUESTO _____
4. _____ PARA PUESTO _____
5. _____ PARA PUESTO _____