

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**“Los Recursos humanos en el área restaurantera”
Un reto para todo administrador**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: L.C. Eduardo Alfonso Mercado Peña

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

México, D.F. Junio 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	
Historia, características y perfil del personal en los restaurantes.	
1.1. Historia de los restaurantes.....	9
1.2. Clasificación de los restaurantes.....	12
1.2.1. Por tipo de comida (Especialidad).....	12
1.2.2. De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F.....	12
1.2.3. De acuerdo a las instalaciones.....	13
1.2.4. De acuerdo al tipo de servicio ofrecido.....	15
1.3. Organigrama de un restaurante.....	18
1.3.1. Funciones principales del Gerente de restaurante.....	21
1.3.2. Funciones principales del Capitán de meseros.....	24
1.3.3. Funciones principales del Mesero.....	27
1.3.4. Funciones principales del Garrotero.....	30
1.3.5. Funciones principales de la Hostess.....	32
1.3.6. Funciones principales del Cocinero.....	34
1.3.7. Funciones principales del Encargado de Parrilla o chef.....	36
CAPÍTULO 2	
Operación y funciones de un restaurante	
2.1. Operación de restaurantes.....	38
2.1.1. Proceso de la operación del restaurante.....	38
2.2. Funciones operativas de restaurantes.....	39
2.2.1. Funciones administrativas.....	39
2.2.2. La función de servicio.....	40
2.2.2.1. Políticas y reglas generales para operar el área de servicio.....	40
CAPÍTULO 3	
Los retos que enfrentan los individuos en las organizaciones	
3.1. Los retos.....	41
3.1.1. Problemas del individualismo.....	41
3.1.2. ¿Qué es la conformidad una forma de venderse?.....	41
3.1.3. El derecho a la privacidad.....	42
3.1.4. ¿Puedo hacer lo que deseo con los recursos de la compañía?.....	42
3.1.5. ¿A quién le importa lo que hago en mi tiempo libre?.....	42
3.1.6. ¿Qué hay de malo con los romances en el lugar de trabajo?.....	42
3.1.7. ¿No puedo vestirme a mi gusto?.....	43
3.1.8. “Despidiendo” a empleados.....	43
3.1.9. Hacer cumplir las reglas.....	44
3.1.10. Problemas con uno mismo.....	45
3.1.11. El problema de lograrlo.....	45
3.1.12. El principio PETER.....	45

CAPÍTULO 4

Administración de personal

4.1. Naturaleza de la Administración de personal.....	46
4.1.1. Retos a los que se enfrenta la administración de personal... 46	
4.1.1.1. Fuerzas económicas y tecnológicas.....	46
4.1.1.2. Retos sociales.....	47
4.1.1.3. Retos relativos a la fuerza de trabajo.....	48
4.2. La administración de personal acepta los retos.....	51

CAPÍTULO 5

Diseño de puestos en los restaurantes

5.1. Consideraciones humanas.....	53
5.2. Consideraciones sociales.....	54
5.3. Mejoramiento de la estructura del puesto.....	54
5.3.1. Ampliación del puesto.....	54
5.3.2. Dilución del puesto.....	55
5.3.3. Ingeniería de los factores humanos (Ergonomía).....	55
5.4. Dinámica del diseño de puestos.....	56
5.5. Información sobre el puesto.....	56

CAPÍTULO 6

Técnicas para perfeccionar el manejo de personal en los restaurantes.

6.1. Anticipación de los requerimientos de personal.....	58
6.1.1. La planeación de personal en las empresas privadas.....	58
6.1.2. Necesidades de la dotación de personal en un restaurante.	59
6.2. Reclutamiento.....	61
6.2.1. Reclutamiento de personal calificado.....	61
6.2.1.1. Fuentes internas de reclutamiento de personal.....	62
6.2.1.2. Fuentes externas de reclutamiento de personal.....	63
6.2.3. Equipación de personas y puestos	65
6.2.3.1. Información necesaria para la selección.....	66
6.2.3.2. Especificaciones del puesto.....	66
6.2.3.3. Selectividad al contratar.....	66
6.2.3.4. Información acerca de los solicitantes.....	66
6.3. El proceso de selección.....	68
6.3.1. Entrevistas.....	68
6.3.2. Métodos para entrevistar.....	69
6.3.3. Confiabilidad de la entrevista.....	70
6.3.4. Validez de la entrevista.....	70
6.3.5. Exactitud de la información obtenida.....	70
6.3.6. La investigación sobre la entrevista de empleo.....	71
6.3.7. Investigación de los antecedentes.....	71
6.4. La decisión del empleo.....	71
6.4.1. Colocación.....	71
6.4.2. Factores en la toma de decisiones.....	72
6.4.3. Toma de la decisión.....	72
6.4.4. Los tests psicológicos.....	73

6.4.4.1. Naturaleza de los tests psicológicos.....	74
6.4.5. Exámenes médicos.....	74
6.5. Programas de capacitación	75
6.5.1. Evaluación de las necesidades y prioridades de capacitación.....	75
6.5.2. Contenido de los programas de capacitación.....	76
6.5.3. Aspecto legal de la capacitación.....	77
6.5.4. Métodos de capacitación.....	79
6.5.4.1. Formatos de evaluación al personal.....	80

CAPÍTULO 7

Motivación

7.1. Motivación: la dinámica de la conducta.....	83
7.2. Tipos de incentivos.....	85
7.2.1. Primarias.....	86
7.2.2. Seguridad.....	86
7.2.3. Afiliación.....	86
7.2.4. Estima.....	87
7.2.5. Autorrealización.....	87
7.2.6. Tipos de planes de incentivos.....	88
7.2.6.1. Incentivos a largo plazo.....	88
7.2.6.2. Incentivos para meseros.....	88
7.3. Las compensaciones por el trabajo.....	92
7.3.1. Políticas para las compensaciones.....	93
7.3.2. La equidad a sus efectos salariales.....	93
7.3.3. Retribución basada en las habilidades.....	93
7.3.4. El desempeño y la retribución.....	94
7.4. La satisfacción en el trabajo y la conducta de los empleados.....	95
7.5. Rotación y ausentismo.....	95
7.6. Desempeño en el trabajo.....	95
7.7. Quejas de los empleados.....	95
7.7.1. Síntomas de las quejas.....	96
7.7.2. Causas de las quejas.....	96
7.7.3. Reducción de las quejas.....	97
7.8. El enfoque Directivo.....	98

CONCLUSIONES

101

BIBLIOGRAFÍA Y SITIOS DE INTERNET

INTRODUCCION

En los últimos años ha sido significativa la importancia que ha tenido el sector servicios en la economía del país. Un componente clave del sector es, sin lugar a dudas, la industria restaurantera, que se distingue entre otras características por:

- a) generar un número importante de empleos directos e indirectos,
- b) constituir, junto con la hotelería, la actividad económica prioritaria en varias entidades y destinos turísticos del país,
- b) ayudar a preservar nuestras costumbres alimenticias,
- c) integrar en un solo tiempo y lugar las funciones de producción y consumo, con las características propias del giro,
- d) requerir poca inversión en maquinaria y equipo, lo cual facilita la flexibilidad y adecuación a demandas rápidas de los clientes.

A pesar de estos puntos a su favor, las limitaciones del giro restaurantero aún son demasiadas, y obligan al micro y pequeño empresario a orientar sus acciones en ciertos factores básicos: inversión, tecnología, gestión del recurso humano (capacitación, seguridad e higiene y remuneraciones) de la organización y la calidad de producto y servicio. Una de las principales problemáticas a que se enfrenta este sector es que cualquier persona que cuenta con una pequeña cantidad de dinero se le hace muy fácil poner un negocio de comida, ya que comúnmente la gente dice en nuestro país que el mejor giro y el más rentable es ese.

En los últimos años, el sector servicios se ha colocado como un factor clave en la economía del país en general, y de varias entidades en las que la (s) actividad (es) principal (es) están relacionadas con dicho sector.

Su importancia reside principalmente en: la incentivación que da a la economía, por la vía de la entrada de divisas y la generación de empleos directos e indirectos.

La industria restaurantera constituye un elemento relevante en el sector. Esta situación ha ayudado a que micro, pequeños y medianos empresarios restauranteros empiecen a orientar de manera distinta su organización.

En la actualidad nuestro país reporta un alto índice de desempleo debido a la situación económica por la que está atravesando el mundo entero. Lo anterior hace suponer que seguramente existe mucha gente que está solicitando empleo y que está ansiosa por empezar a trabajar.

Cuando se camina por la ciudad de México y se pone atención en los restaurantes se puede percatar que el manejo de personal en dicha área es sumamente complejo. Si se echa un vistazo a cualquier restaurante, no importando el tipo de productos que venda, ya sea pequeño o grande se puede observar letreros como los siguientes:

“SE SOLICITA PERSONAL PARA TODAS LAS AREAS CON DESEOS DE TRABAJAR”

El analizar el letrero anterior implica que en realidad no existe tanto personal como se suponía. Es decir, se esta en un país como lo es México, en el cual existe el desempleo pero la problemática radica en comprender que el personal desempleado no está capacitado para cubrir las vacantes del área restaurantera.

El problema comienza desde encontrar al personal dispuesto para cada área hasta lograr que tenga una permanencia larga en el restaurante donde haya comenzado a trabajar. Por poner un ejemplo, aparentemente encontrar meseros es muy sencillo a simple vista, pero en realidad no lo es.

El gremio de los meseros es sumamente complejo, ya que los que se han dedicado por varios años a este trabajo, ya tienen mañas muy arraigadas, como por ejemplo, robarse la propina de los demás meseros, (en el caso de que las reglas de los restaurantes estipulen una repartición), no reportar alguna venta extra hecha para quedarse con el dinero, negarse a repartir la parte de la propina que le corresponde al personal de cocina, entre otras. Si a esto se le agrega que algunos de ellos ya están afiliados a algún sindicato y como se sabe en nuestro país el tener personal con afiliación sindicalista, en lugar de ser una ventaja, se convierte en un posible problema para el patrón.

Supongamos que ya tenemos a nuestros meseros, es necesario tomar en cuenta que de acuerdo a lo observado por el que redacta no están acostumbrados a durar mucho tiempo en un trabajo, ya que si lo dejan el día de hoy, al día siguiente, o a la semana siguiente, únicamente tendrán que salir a cualquier calle para encontrar un letrero como el de arriba señalado para nuevamente tener un trabajo, que Dios sabrá cuanto durarán ahí.

Así como el caso señalado anteriormente existe una gama muy amplia dependiendo las funciones de cada empleado de un restaurante.

Las empresas que laboran en el giro de restaurantes además de todo lo que hemos comentado con anterioridad y de acuerdo a mi experiencia profesional presentan limitantes como:

1. La capacitación se aplica aisladamente o no se considera;
2. Se adiestra sobre la marcha;
3. No se realiza un estudio de necesidades de capacitación;
4. No se cuenta con las funciones de puesto por escrito;

5. No se ve a la capacitación como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos;
6. Cuando se realiza la capacitación, no se evalúa el costo - beneficio, tanto como conocimiento empresarial como mejora de la calidad de servicio y de sus integrantes;
7. Se desconoce en la mayoría de los casos la existencia del cumplimiento legal.

Es muy importante no olvidar "La eficiencia empieza cuando el que dirige sabe cuáles son sus límites y oportunidades", por lo que durante el desarrollo de este trabajo se irán analizando las oportunidades pero también todas las limitantes que presenta el sector.

También se señala que a lo largo de este trabajo de Investigación monográfica se irá consultando a diversos autores especialistas en el área de Recursos humanos y también en el área de Restaurantes con la finalidad de fortalecer los conceptos administrativos con los de la industria restaurantera.

Es importante destacar que este trabajo no es una tesis, tampoco un caso práctico, sino que se trata de una investigación dentro de una bibliografía de diversos autores en el área de recursos humanos así como de compartir mis conocimientos en el área de los restaurantes.

La realización de este trabajo de investigación bibliográfica resulta conveniente debido a que el sector alimenticio ha crecido considerablemente en los últimos años, por lo consiguiente cada día se requiere más mano de obra especializada en este sector, y como consecuencia se han agudizado algunos de los problemas existentes con anterioridad.

Una de las limitantes al realizar este trabajo es que en la actualidad existe material bibliográfico con el cual se puede hablar de los recursos humanos de manera general, pero no se cuenta con material especializado en el área restaurantera. Lo anterior significó un reto personal para quién esta escribiendo, ya que durante el desarrollo se irá conjugando lo que señalan diversos autores y lo que a lo largo de mi experiencia profesional en esta área he ido conociendo. Yo soy egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Máxima casa de estudios de México, la UNAM, con el título de Licenciado en Contaduría. Hoy en día tengo mi propia firma de Contadores donde se maneja la información de 10 restaurantes. Estos establecimientos cuentan con características muy especiales como lo es su tamaño, número de personal, número de mesas etc. Como se va a comentar en el presente trabajo se trata de restaurantes pequeños y medianos que cuentan con problemas similares. Lo anterior ayudará a efectuar comentarios que podrán enriquecer las investigaciones que diferentes autores expertos a lo largo de la historia han desarrollado en al área de manejo de personal. Originalmente, cuando ofrecí mis servicios a los restaurantes era únicamente en el área contable, es decir, llevarles su contabilidad. Con el paso del tiempo se me fue requiriendo que ofreciera servicios de manejo de personal, por lo que en la actualidad combinamos tanto la parte contable-financiera con la parte administrativa. Estoy consciente que no podemos generalizar lo que ocurre en un reducido número de restaurantes, pero si nos podrá mostrar un panorama significativo en los restaurantes con las mismas características.

Esta investigación desea beneficiar a ambas partes del sector restaurantero, es decir, por una parte se buscará que los dueños de restaurantes salgan beneficiados al poder contestar a su interrogante de cuales son las causas por las que existe alta rotación del personal, mientras que los trabajadores se beneficiaran debido a que al contar con la preocupación de

parte de sus patrones de sus necesidades buscaran cuidar su trabajo tratando de hacer antigüedad en un mismo restaurante, lo que traerá como consecuencia mayores compensaciones tanto económicas como de otra índole que a su vez se trasformarán en beneficio para sus todo el personal y el de sus familias.

En consecuencia, se espera que el cuerpo de conocimientos que se ha reunido en este trabajo donde se han incluido diversos conceptos de varios autores especialistas en el área de Recursos Humanos además de comentarios personales en el campo de la administración de personal, ayude a los interesados en los restaurantes, mediante su aplicación en la práctica, y así evitar muchos de los errores del pasado y poder estar listo a enfrentar los retos que en el futuro surjan.

CAPÍTULO I

Historia, características y perfil del personal en los restaurantes

1.1. Historia de los restaurantes

Se dice que la cocina occidental ha pasado por tres grandes revoluciones. La primera se habría dado en la era romana, con la llegada de los productos asiáticos que se incorporaron a los arcaicos conceptos culinarios y los reformaron o descartaron. La segunda se habría desarrollado a partir del descubrimiento de América y la llegada a Europa de sus espléndidas aportaciones a la cocina, como el tomate, el cacao, el aguacate, el pavo o (guajolote), etc. Y la tercera, en la actualidad, se relaciona con el advenimiento de la tecnología para la conservación de los alimentos.

Entre la segunda y la tercera surgió el restaurante en toda su magnificencia, siendo éste precisamente el máximo propulsor de los últimos avances alimentarios. Pero, simultáneamente, se han dado otras manifestaciones de tales revoluciones y se han dejado ver precisamente en el plato y en el entorno de los restaurantes.

Ciertamente, hay que admitirlo, la gente no va ya al restaurante con la mentalidad que le hacía acudir hace ciento cincuenta años. Desea y espera mucho más que simplemente comer.

Tampoco el restaurantero es el mismo. Ni su negocio funciona como entonces. Hoy requiere de una técnica muy distinta. Ya no basta con saber de cocina. De hecho importa más saber sobre el apetito, ya que éste genera o se asocia a ilusiones, necesidades e impulsos que dan lugar a formas de actuar muy concretas y, por supuesto, a magníficos negocios.

Así que hoy las consideraciones son menos artesanales y buscan apoyo de carácter más científico para asumir cualquier decisión trascendente, como la que establece los pasos a seguir para ganar más dinero con el restaurante que ya se tiene o que se proyecta montar. Alta cocina, restaurantes de paso o de comidas de fantasía, cafés e incontables variantes más, responden a necesidades específicas y al reclamo de públicos bien definidos. Quien sepa responder con el restaurante apropiado, sin duda hará más dinero.

Para hablar de la historia de los restaurantes, es necesario trasladarse hasta Europa donde existió el primer restaurante que fue propiedad de A. Boulanger, maestro en sopas, quien en París de 1765, en un despliegue de orgullo culinario e ingenio para el más justo lucro, colocó un letrero en lo alto de su puerta alabando las delicias de las sopas y caldos que estaba presto a servir a quien se aventurase al interior. Y entre las virtudes que adjudicó a su sopa, destacaba, precisamente, la de ser restaurante. Es decir, que restauraba la condición física del hambriento, del desvelado y del convaleciente. Tan grande y llamativo escribió Mr. Boulanger lo de restaurante, que el letrero pronto sirvió a la gente como punto de referencia: (tantas calles más allá del restaurante), (dar vuelta en torno al restaurante), (pasémonos por el restaurante a tomar una de esas sopas reconstituyentes).

De manera inevitable, al verse que el desplante del sopero Boulanger que se traducía en considerables ingresos, tampoco tardaron en presentarle competencia los propietarios de

albergues, tabernas, charcuterías, y hasta pastelerías, que en muchos aspectos conservaban el sello medieval de no especialidad en la ventana de alimentos, de modo que seguían funcionando como casas de familias dispuestas a ofrecer mesa y cama al viajero por un precio. De hecho, el uso de la mesa individual aún no se generalizaba cuando apareció el restaurante, y seguía sirviéndose en la gran mesa o table d' bôte, cuya cabecera solía ser ocupada por el amo de la casa para vigilar que se atendiera oportunamente a cada uno de sus huéspedes y demostrar con su apetito, que lo guisado en su cocina era sano, apetecible y reconfortante.

Así, pues, surgió la competencia en forma de una larga cadena de (soperías) con pretensiones curanderas más que gastronómicas, aunque esos caldos de gallina tenían tal fama de sabrosos y reanimadores, que la especialidad se mantuvo entre los noctámbulos y los necesitados de un temprano desayuno en París, hasta después de 1950. Pero esta competencia, que necesariamente debió ser imitadora de la sopería original, empezó haciendo destacar a su vez el término restaurante. Y cuando de las sopas y caldos se pasó a la oferta de toda clase de platillos, ya el vocablo restaurante iba rumbo a la universidad. De hecho la recién acuñada y exitosa palabra se hizo adoptar a la francesa, como (restaurant) y, aunque su significado es comprendido al instante en todos los idiomas, también ha dado lugar a ciertos desajustes, como lo que tradicionalmente le supone al castellano al colársele como (restoran) y (restorante), que no son sino falsas adaptaciones del término y no adopciones o traducciones, como serían la del italiano, ristorante, a la del sueco, restauran.

De hecho, aunque sin más necesidad que la de la sofisticación comercial, en todos los países hispano parlantes el término se ha divulgado más a la manera francesa (restaurant) y a la rusa (restorán). En México lo podemos encontrar como Restaurant o restaurante.

Fue tal la aceptación que cobró el restaurante, que el gobierno se creyó en la necesidad de regular la competencia y dividió la nueva profesión de manera incisiva: los profesionales dedicados a los asados y los estofados, al modo en que también lo hacía con los mesoneros (comida casera), los charcuteros y los pasteleros. La situación de que la diferencia esencial de la nueva modalidad radicaba en el que podía elegirse un platillo o una comida de entre la más o menos extensa variedad que se proponía en una carta que el chef o el dueño del establecimiento presentaban a la clientela, no pareció a las autoridades, en principio, razón suficiente para conceder (libertad de carta).

El primer restaurante de lujo que existió fue La Grande Taverne de Londres, fundado en París en 1782. el propietario fue el destacado escritor especializado en gastronomía, Antoine Beauvilliers, autor de L'Art du cuisinier 1814, gran libro que se convirtió en texto de máxima autoridad sobre la cocina francesa.

Por otra parte, debe destacarse que los grandes cocineros existieron mucho antes que los restaurantes. Pero los auténticos grandes restauranteros surgieron a partir del momento en que la Revolución Francesa hizo caer en desgracia a los aristócratas, y los cocineros que hacían sus delicias debieron buscar trabajo en los populares comedores a la carte, o abrieron los suyos propios. Así, en 1804, París disponía de 500 restaurantes, los cuales, a su vez, dieron lugar a la formación de los más grandes cocineros de todos los tiempos como Georges Auguste Escoffier, el célebre organizador de las cocinas de

los hoteles de lujo de César Ritz, para lo que concibió y habilitó la ya clásica brigade de cuisine, o brigada de cocina, integrada por el especialista en cada una de las disciplinas culinarias, con el consecuente surgimiento de platillos considerados como reales maravillas.

En México, los primeros restaurantes surgen a principios de 1800. Los más tradicionales restaurantes se ubicaron en lo que ahora se conoce como centro histórico. Los Restaurantes mexicanos con el paso del tiempo se fueron ganando un lugar muy especial entre el pueblo mexicano. En sus orígenes, no existía la gran variedad y tipo de restaurantes como los que hoy se conocen, ya que los clásicos merenderos vendían una gran cantidad de platillos sin tener una especialidad en algún tipo de cocina.

Es importante señalar que para el año de 1930 la comida mexicana adopta un producto que hasta el día de hoy conocemos como el taco al pastor. Durante el transcurrir de los años, el taco se ha especializado de acuerdo al tipo de carne con que se realiza. Al día de hoy, las taquerías se encuentran por cada rincón de México.

La cocina mexicana, como muchas otras actividades, da cuenta del mestizaje que ha desarrollado un pueblo. Por una parte contamos con la riquísima cocina prehispánica, que nutre no sólo la cocina de nuestro país, sino que las aportaciones precolombinas han enriquecido al mundo entero. Por otra parte sería impensable nuestra comida sin todos los ingredientes que debemos a los españoles, pero no sólo a ellos, inútil sería imaginar cualquier platillo sin las especias que tienen su origen en tierras más occidentales que las nuestras, y sin embargo son de oriente: China y la India.

Pero en nuestra cocina no sólo conviven platillos que alguna vez comieron los pobladores de Tikal o que degustaban los coetáneos de Tizoc, con carnes que devoraban andaluces o madrileños, sino que en verdad, en muchas ocasiones, en una misma receta se integran especias de oriente, carnes de Europa y chiles mexicanos. Y ese es el juego de la historia de la cocina mexicana, una serie de mestizajes, de revolturas, de permanencias, de casualidades, y de buenos sabores.¹

¹ "Como abrir y llevar un restaurante" Autor: Armando Carranza Ed. Barcelona De Vicchi (1987)

1.2. CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES

Los restaurantes presentan diversas clasificaciones, dependiendo de la fuente de donde se obtengan los datos, el país, la cultura etc.

1.2.1 Por tipo de Comida (Especialidad)

El autor Hartjen Henry en su libro "El manejo de Restaurantes"² señala como principales especialidades a las siguientes:

- Americana
- Árabe
- Antojitos, tacos y botanas
- Argentina
- Cafetería
- Carnes, pescados y mariscos
- China
- Comida Rápida
- Española
- Francesa
- Internacional
- Italiana
- Japonesa
- Mexicana
- Naturista
- Regional

1.2.2. De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F.

- a) Restaurantes
- b) Comida Internacional
- c) Cafeterías
- d) Comida Rápida
- f) Fondas y Cocinas Económicas
- g) Taquerías y torterías
- h) Mercados de comida

Según su magnitud, para que los restaurantes se consideren de calidad turística deben de ser:

GRANDES	40 o más mesas (160 personas o más)
MEDIANOS	30 – 39 mesas (de 120 a 160 personas)
PEQUEÑOS	15 – 29 mesas (de 60 a 120 personas) ³

² Hartjen Henry "El manejo de restaurantes" P.34

³ CANIRAC www.canirac.com.mx

1.2.3. De acuerdo a las instalaciones

Restaurantes de Lujo

Se califica un restaurante de lujo cuando existe una organización eficaz, los sistemas y procedimientos están aplicados en tal forma que los empleados hacen el trabajo como un hábito (costumbre), todos los negocios (restaurantes) nuevos tienen o han formado reglas y políticas internas y externas para el manejo de los alimentos.

Los restaurantes de este tipo están adornados con maderas finas, pisos de mármol, espejos de cortes irregulares, alfombras de buena calidad; se utilizan mesas y sillas únicamente para aprovecharlos en distintas formas, la luz (focos y lámparas) está controlado mediante un termostato, la música es tranquila (viva o ambiental), tienen aire acondicionado controlado con termostato, la vajilla y utensilios son variados y de buena calidad.

Como la inversión (monto total invertido) es bastante alta, es indispensable que en cada área haya una persona con la experiencia y capacidad para manejar y orientar al personal y, a la vez, controlar el flujo de trabajo, los costos y las ventas.

Todos estos empleados tienen uniformes; la cocina, por costumbre, blanca, los meseros y cantineros con un saco corto, moño o corbata y camisa; los garroteros, un chaleco o huipil; los ayudantes de la limpieza, una filipina u overol. Los alimentos están altamente calificados con sabor, presentación y un precio justo.

Por costumbre un restaurante de primera tiene un bar para la venta de bebidas por copeo; en otras palabras, tiene un lugar para la venta de bebidas únicamente, los permisos para la venta son difíciles de obtener; en cambio, los permisos para la venta de bebidas con alimentos es más fácil.

La orientación de los empleados es indispensable para lograr el éxito en un restaurante elegante; requiere, primero, que los empleados sean elegantes y exigen en su trabajo; además, que los clientes sean elegantes y educados será la responsabilidad de la dirección de formar una política escrita para utilizarla en estos casos.

Cafeterías de Lujo

Por costumbre los edificios están contruidos utilizando productos de menor calidad; por ejemplo, corcho, placas de PVC, espejos pequeños, butacas fijas y pequeñas, áreas alfombradas. El equipo de la cocina es la misma, las cámaras, refrigeradores y enfriadores son iguales. El menú es diferente, enfocado mucho con cortes de carne de menos precio, vendiendo hamburguesas, guisados, pastas, ensaladas; es un menú corto, por costumbre utiliza meseras y hombres como garroteros y bodegueros. Es un lugar con aire acondicionado, limpio y confortable, la venta de bebidas es únicamente cervezas, vinos del país con alimentos, refrescos y el servicio es más rápido.

Cafeterías de autoservicio con lujo

La cocina estará provista con equipo para alta producción; se hallará dividida en secciones (departamentos); de repostería, ensaladas, guisados, sopas, verduras, etc; el equipo para la cocina consiste en: batidores eléctricos de 20 litros, estufas con seis

quemadores, freidoras, parrillas, licuadoras industriales, refrigeradores verticales, cámaras frías, mesa caliente para la conservación de sopas y salsas, fábrica de cubitos de hielo y frapé, mesa de trabajo, máquina de lavaplatos.

El comedor tendrá tanto lujo igual que una cafetería de lujo, alfombrada, con butacas, mesas y sillas, la única diferencia es que la mesa fría – caliente (cafeteras, refrescos, helados, postres, etc.) está localizada dentro del comedor a un lado de la entrada con un pasillo y la caja está al final para efectuar el cobro de inmediato, se utiliza menos personal para este servicio, tiene una capacidad de 150 a 300 comensales. Tiene suficiente área para estacionamiento, jardines, las horas de servicio son de 12:00 a 22:00 horas, los mejores lugares para su ubicación son dentro de un centro comercial o zona industrial.

Las cafeterías industriales de autoservicio

Están construidas para servir a obreros y personal de oficinas, existe en México servicio de esta categoría para 1000 o 3000 comensales, están servidos por turnos con media hora de intermedio.

La cocina estará dividida por secciones; se fabrica bolillo, tortillas, postres, sopas, guisados, ensaladas, el menú es simple con uno o dos platillos fuertes.

El equipo consiste en lo siguiente: de dos a tres autoclaves con tres puertas, ollas grandes o dobles, dos batidoras eléctricas (una de 20 litros y una de 50), tiene tres a seis hornos, sierra eléctrica para carnicería, rebanadores eléctricos, pica verduras eléctrico, en cada departamento tiene refrigeradores verticales, dos a tres mesas de trabajo, carros especiales para transportar alimentos, cámaras frías grandes para preparar de una a una y media toneladas de alimentos diarios.

Buffet

Tiene lavaplatos con banda continua (sinfín) lavando aproximadamente 200 piezas cada 6 minutos, dependiendo de la rapidez de los operadores. El sistema es de autoservicio con cuatro a seis islas; es decir, secciones con mesa fría y mesa caliente, con enfriadores de botellas o máquinas para despachar refrescos, leche y aguas frescas. El comedor es simple, sin mucho adorno; tiene una banda sinfín para que cada comensal coloque su charola al terminar de comer, ésta se lleva al área de lavaplatos para acomodar y lavar de nuevo, tiene mesas o tabloncillos con sillas o bancos para ocho personas, los comensales tienen área asignada dentro del comedor; por costumbre se clasifica este servicio dentro de una fábrica como una prestación adicional, el trabajador paga un porcentaje mínimo y la compañía el resto.

Fuente de sodas

Por lo general, son negocios acondicionados a un local, ubicado en el centro de la ciudad o un centro comercial; los adornos son simples, estilo juvenil. Se utilizan mesas y sillas; tiene una barra para servir y despachar alimentos, la contra barra tiene el siguiente equipo: mesa para cafetera, licuadora, mezcladora, tostador, freidoras, etc, también una plancha con campana, congelador para helados, enfriadores para refrescos, lugar para vasos o copas. También utiliza una parte de la barra para platos, la capacidad de asientos es para 30 a 50 personas, cinco a seis mesas, la barra tiene lugar para 10 a 15

comensales, el menú es muy corto enfocado sobre helados, hamburguesas y carnes a la plancha; para completar el menú se venden sandwiches, emparedados, pasteles, pays y gelatinas, café, jugos y refrescos, las cervezas son restringidas, requiere mucho criterio la venta de este último producto. Si el restaurante se encuentra en área de fast Food dentro de un centro comercial, no será necesario que se cuente con asientos, ya que la misma plaza tiene los lugares suficientes para que el comensal se sienta donde se sienta más cómodo.

Tentepies (parados)

Este tipo de trabajo o negocio está ubicado por lo general en lugares de mucha actividad, centros comerciales, zonas turísticas, campos de golf, etc; son negocios con una barra con una isla; es decir, todo el servicio y equipo está localizado en un solo lugar, los clientes comen de pie, no hay asientos, es servicio rápido; por costumbre, el menú aparece colocado sobre un pizarrón. Consiste en lo siguiente: papas a la francesa, banderilla viena, hamburguesas, sandwiches (emparedados), tortas, tacos variados, pasteles, pays, helados, café, refrescos, aguas frescas, la cerveza está restringida en su totalidad.

El equipo consiste en lo siguiente: refrigerador vertical, mesa fría, mesa caliente, freidora y máquina para refrescos, mezclador, cortador para papa francesa, mesa de trabajo, licuadora, vitrinas para postres con frío y registrador. Es un negocio para cobrar primero y luego despachar los alimentos mediante un ticket de registradora.

Existen islas con barras y barras de largo y ancho para colocar alimentos solicitados por los clientes. La decoración es de buen gusto sin lujos. Los empresarios (gerentes o directores) tienen que establecer la política para la operación de los negocios, ya que es un negocio y la inversión puede ser costosa. Usted vende un producto y un servicio; si al cliente le gusta, lo comprará.

1.2.4. De acuerdo al tipo de servicio ofrecido

Servicio Francés

Se caracteriza por ser muy elegante y meticuloso. La comida se prepara o se termina en una mesa carrito frente a los invitados o comensales. El platillo se trae de la cocina a la mesa en charolas de plata y se sitúa en un carrito llamado guéridon. Se acostumbra usar una pequeña parrilla llamada réchaud para mantener la comida caliente.

Deshuesar delante del cliente es también parte de este servicio. Se usan mesitas especiales con calentadores para mantener la comida caliente. Las ensaladas se aliñan delante del cliente.

El servicio francés requiere de dos meseros que trabajen en conjunto para servir el alimento.

El mesero principal es el Chef de Rang (o mesero con experiencia) quien sienta a los invitados cuando el capitán no está presente; toma la orden, sirve las bebidas, prepara algo del alimento con teatralidad frente a la mesa de los comensales y presenta la cuenta.

Su asistente es el Commis de Rang, quien toma la orden del Chef de Rang y la lleva a la cocina; una vez que está lista desde la cocina la lleva a la mesa. Le alcanza los platos al Chef de Rang para que sirva los platillos para posteriormente presentárselos al cliente. Además retira los muertos y debe estar siempre atento para asistir al comensal en cualquier momento que éste lo necesite.⁴

Los platillos se sirven y se retiran por el lado derecho del cliente excepto la mantequilla, el pan, y la ensalada (los que deben colocarse por el lado izquierdo del comensal). Incluye un plato para entremeses, servilleta, tenedor, cuchillo, cuchara sopera, plato para pan, palita mantequillera, tenedor y cuchara para el postre y una copa para vino o agua.

Servicio Ruso

Es similar al servicio francés en muchos aspectos. Es muy formal, elegante y rápido, además de que se le ofrece al comensal una atención personalizada.

Requiere el uso de charolas de plata y el montaje de la mesa es idéntico al arreglo del servicio francés. Las diferencias más importantes son que se requiere solamente de un mesero para servir los platillos y que los platonos son servidos de manera vistosa en la cocina.

El mesero toma los platos pre-calentados y los lleva a su estación. Posteriormente, coloca un plato ante cada cliente por el lado derecho siguiendo las manecillas del reloj.

Para servir se sitúa del lado izquierdo del comensal y sosteniendo la charola con su mano izquierda muestra a cada cliente el platón y después con una cuchara y un tenedor grande sirve la porción deseada a cada uno de los comensales. Continúa sirviendo, alrededor de la mesa siguiendo las manecillas del reloj y regresa a la cocina lo que no sirvió.

Servicio Inglés

Se usa ocasionalmente para una cena especial servida en un área privada de algún restaurante, pero es típico en una casa privada donde los sirvientes asisten el servicio de la comida.

De la cocina se traen las charolas servidas y los platos pre-calentados y se colocan ante el anfitrión o jefe de familia en la cabecera de la mesa. Estos cortan y sirven la carne, y si es necesario también las guarniciones, posteriormente se pasa los platos servidos al mesero o mayordomo que estará situado a su izquierda y éste sirve a la señora de la casa en primer lugar, al invitado de honor y luego a los demás comensales.

Todas las salsas, guarniciones y en algunos casos los vegetales están en platonos en la mesa para que los comensales se sirvan al gusto de cada uno.

⁴ "Administración de bar, cafetería y restaurante." Autor: Lambertine Leonie Ed. CECSA (1995)

Servicio Americano

Se distingue por ser un servicio rápido, menos formal. La comida se sirve en la cocina y el mesero o mesera lo lleva a la mesa de los clientes. Es comúnmente usado en los restaurantes o cafeterías. Los entremeses se reducen al mínimo y a menudo hay un solo plato seguido por café.

Las reglas de servicio son bastante simples, los platos se sirven por la izquierda, las bebidas por la derecha, todos los platos y bebidas se retiran por la derecha. Este servicio es adaptable y flexible. Se adecua a cualquier exigencia.

La mesa para el desayuno americano y el servicio de lunch cambia al de la mesa para la cena. El desayuno y el lunch son comidas muy simples y requieren sólo de una limitada cantidad de vajilla y cubertería. La cena incluye más tiempos y por lo tanto, más vajilla y más utensilios.

Los utensilios para el desayuno americano y el servicio de lunch incluyen: un tenedor, un cuchillo, una cuchara cafetera, una servilleta, un plato para la mantequilla y el pan, una palita mantequillera (opcional) y una copa para agua.⁵

⁵ "Administración de bar, cafetería y restaurante" Autor: Lambertine Leonie Ed. CECSA (1995)

1.3. Organigrama de un restaurante

En el presente capítulo se describirán las características y funciones principales con las que cuentan los principales trabajadores dentro de un restaurante de aproximadamente 10 a 20 empleados. Es importante señalar que el tamaño y distribución de los puestos variará de acuerdo al tamaño y especialidad del restaurante. A continuación se verá la clasificación que la Secretaría de Economía otorga a los comercios.

CLASIFICACIÓN DE LOS COMERCIOS

Ventas en nuevos pesos.

Concepto	Empleados	Ventas anuales netas
Microempresa	hasta 15	Hasta 900.000
Pequeña empresa	hasta 100	hasta 9.000.000
Mediana empresa	hasta 250	hasta 20.000.000
Gran empresa	más de 250	más de 20.000.000

Fuente: Secretaría de Economía.

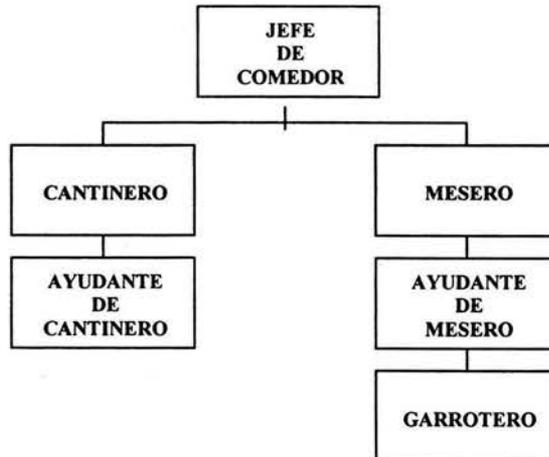
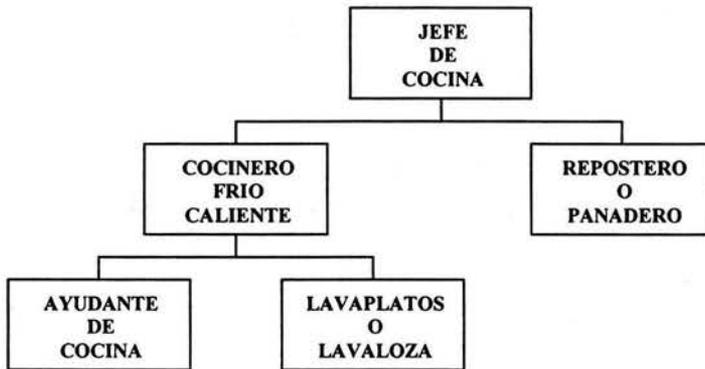
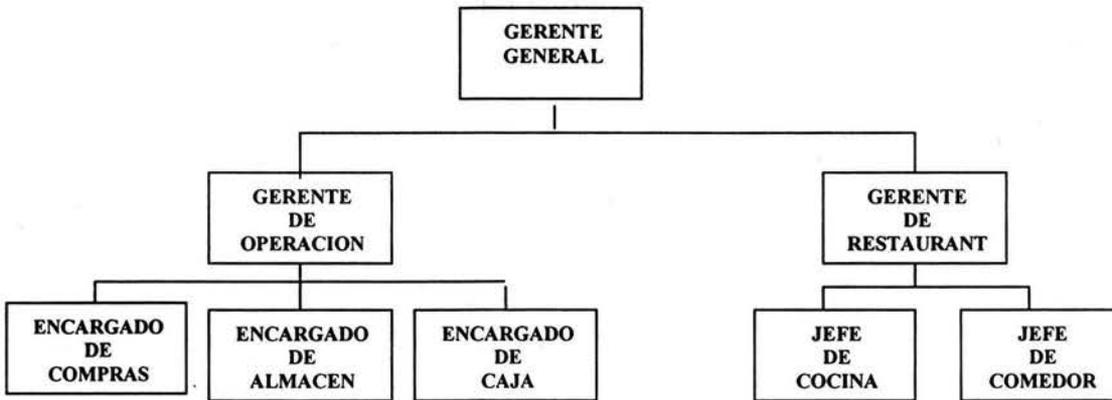
En la república Mexicana, existen aproximadamente 155 mil 246 establecimientos de la industria restaurantera divididos en dos sectores: el segmento organizado, que representa el 4% del sector, y el tradicional, con un 96%, en los que laboran 505 mil 727 trabajadores.

El siguiente cuadro muestra las diez principales entidades federativas según el número de establecimientos y trabajadores ocupados:

Entidad Federativa	Establecimientos		Trabajadores	
	NUMERO	%	NUMERO	%
1. Distrito Federal	21061	18.1	88959	23.3
2. Veracruz	10484	9.0	25366	6.6
3.- Estado de México	9959	8.5	25657	6.7
4. Jalisco	7342	6.3	25646	6.7
5. Puebla	5378	4.6	12184	3.2
6. Chiapas	4815	4.1	9616	2.5
7. Oaxaca	4621	4.0	8844	2.3
8. Guanajuato	4453	3.8	11519	3.1
9. Guerrero	3814	3.3	10163	3.1
10. Michoacán	3865	3.3	10163	2.7

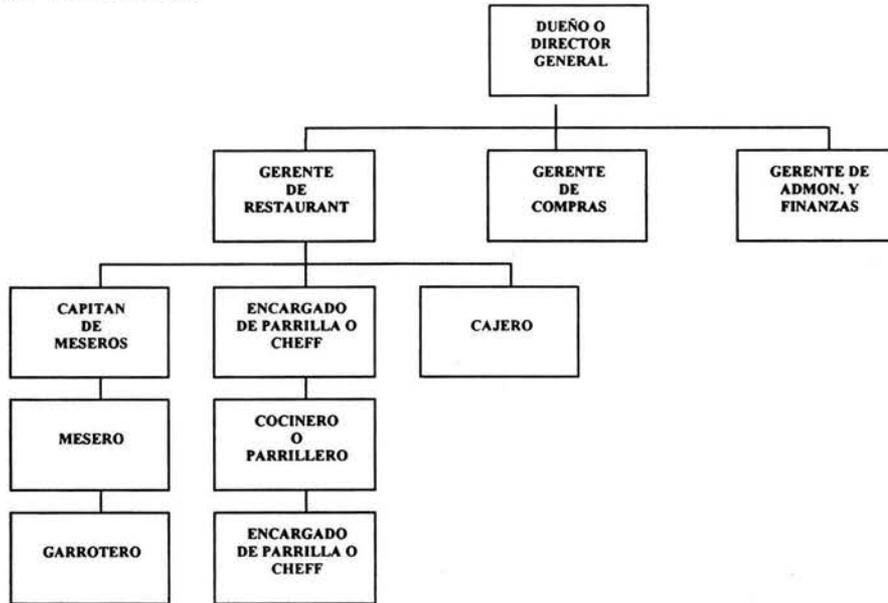
FUENTE: INEGI 2001

Primeramente veremos 3 ejemplos diferentes de organigramas de algunos restaurantes de tipo mediano:



En México, debido a que la gran mayoría de restaurantes no rebasan los 100 empleados ni sus ventas anuales exceden las 9'000,000.00 se consideran como Microempresas y pequeñas empresas según los indicadores del INEGI. La gran mayoría de restaurantes en ocasiones no cuentan con un organigrama, y en ocasiones se trata de empresas familiares las cuales erróneamente, sin generalizar, no le toman importancia a los aspectos de organización y administración, A continuación se presenta un organigrama que se asimila al que utilizan algunos restaurantes que durante el desarrollo del presente trabajo se analizaran, el cual si bien no es el mejor para ellos es el más útil y funcional.

ORGANIGRAMA



Dentro de un restaurante existe también como se vio en el organigrama el área administrativa y el área de compras, quienes se encargan de toda la parte administrativa y de compras de un restaurante. En muchos restaurantes, en mi opinión correctamente, la caja depende directamente de la Gerencia de Administración y Finanzas. Debido a que nuestro estudio se profundiza en el área operativa, únicamente en ocasiones se hará referencia a las funciones del personal del área de compras y del área administrativa.

1.3.1. Funciones principales del Gerente de restaurante

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**Título del Puesto
Código**

GERENTE DE RESTAURANTE

Identificación

Área: Administrativa-Operativa

Departamento

Reporta a: Dirección General

Titular

Objetivo del Puesto

Lograr la adecuada coordinación entre todo el personal del restaurante con la finalidad de lograr la satisfacción de los comensales.

Funciones

1. Supervisa el trabajo realizado por todos los empleados a través de los diferentes encargados de área.
2. Elabora especificaciones estándar de compras de alimentos y bebidas (las cuales se deben actualizar periódicamente).
3. Autoriza la adquisición de mercancías cuyos requisitos no estén dentro de las especificaciones estándar de compras.
4. Auxilia al encargado de compras en el establecimiento de máximos y mínimos de alimentos y bebidas.
5. Elabora las "Hojas de costos de recetas estándar", tanto para alimentos como para bebidas.
6. Con la autorización del Director General o dueño, fija los precios de venta de alimentos y bebidas, señalándolos en las hojas de costos de recetas estándar.
7. Es responsable de la elaboración y actualización de menús.
8. Analiza el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y toma las acciones respectivas.
9. Autoriza las notas de venta de promoción y cortesía, firmándolas antes de entregarlas al cajero.
10. Es responsable de la elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos del área de alimentos y bebidas.
11. Revisa conjuntamente con el Director General o dueño los estados de resultados y decidiendo las acciones a tomar sobre ellos.
12. Vigila que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos.
13. Vigila que el cocinero y/o barrillero preparen los alimentos siguiendo los estándares propios del lugar.
14. Supervisa que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
15. Coordina los programas de promoción y mercadotecnia para el área de alimentos y bebidas.
16. Revisa periódicamente los materiales y equipos que se emplean

en su departamento

17. Analiza y cuida los inventarios con la finalidad de verificar su caducidad

18. Autoriza erogaciones a través del fondo fijo de caja chica, para compras especiales de contado.

19. Selecciona y evalúa periódicamente a los empleados que dependen directamente de él y pide informes a sus subalternos del demás personal para la toma de decisiones.

20. Promueve las buenas relaciones entre todos los empleados

21. Verifica los depósitos efectuados en efectivo directamente a la cuenta de cheques o a través de un sistema de recolección de efectivo.

22. Concilia junto con el área de Contabilidad los pagos efectuados con otro medio de pago como las tarjetas de Crédito y Vales entre otros.

23. Establece juntas con sus subalternos y en ocasiones con todo el personal del Restaurante para evaluar el trabajo realizado y establecer programas para mejorar el departamento.

24. Asiste a las juntas periódicas establecidas por el gerente general del hotel.

25. Junto con el área de Recursos humanos selecciona a los mejores candidatos a trabajar en diferentes áreas.

Subordinados

Encargado de Parrilla
 Capitán de meseros
 Cajero (En algunos restaurantes)

Estudios de:

Administración, Turismo, Alimentos.

Requerido: Pasante

Deseable: Titulado

Mínimo: Media Superior

Experiencia Previa en el Puesto:

Requerida de 1 a 3 años

Manejo de Computadora:

Excel, Word.

Responsabilidad

El Resultado esencial del puesto implica:

Vender, Asesorar, Controlar, Administrar, Producir.

Análisis y Solución de Problemas

Capacidad para la solución de problemas y habilidad para la toma de decisiones

Características y/o capacidades deseadas:

Análisis y solución de problemas, Habilidad de comunicación, Habilidad asesora, Creación de equipos de trabajo, Manejo de grupos, Relaciones humanas.

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

1.3.2. Funciones principales de Capitán de meseros.

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**Título del Puesto
Código**

CAPITAN DE MESEROS

Identificación

Área: Operativa-Servicio

Departamento: Atención a clientes

Reporta a: Gerente de Restaurante

Titular

Objetivo del Puesto

Coordinar el personal de atención directa a clientes (meseros, garroteros y hostess) con la finalidad agilizar el servicio y la atención a los clientes.

Funciones

1. Hace uso diario de la lista de revisión que la gerencia ha girado, la cual incluye entre otros puntos la supervisión de:

- a) Aseo general del lugar
- b) Material y equipo completo
- c) Montaje correcto
- d) Mantenimiento general del lugar
- e) Música ambiental (en caso de contar con ella)
- f) Suministros suficientes en las diferentes estaciones de trabajo
- g) Verificar que el personal este completo y listo para empezar su trabajo (Meseros, Hostess, y cajero)
- h) Limpieza del personal y gafetes puestos
- i) Suficientes comandas
- j) Suficientes menús limpios
- k) Personal enterado de la especialidad del día
- l) Asignación de mesas a los meseros
- m) Reservaciones de áreas y mesas

2. Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el Restaurante .

3. En ocasiones toma la orden al cliente, siempre adoptando una postura de vendedor; es decir, sugiriendo un aperitivo, un vino de mesa, alguna especialidad, la cual después entregará al mesero respectivo para su control.

4. Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación.

5. Supervisa que sea surtida la comanda en la cocina o en la parrilla a la mayor brevedad posible.

6. Supervisa en general todo el servicio que se brinda en el restaurante a su cargo.

7. Supervisa con rigurosidad las medidas de control en el restaurante,

especialmente las cuentas y comandas.

8. Supervisa las porciones, presentaciones de los platillos que salen de la cocina y devuelve los que no considere adecuados.

9. Supervisa el cobro correcto de las cuentas.

10. Supervisa la eficiencia de la cajera.

11. Cuando los clientes se retiran, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto.

12. Mantiene un ambiente de cooperación entre todo el personal.

13. Constantemente está en contacto con el gerente del Restaurante para la evaluación de los objetivos.

14. Mantiene una comunicación constante entre sus subordinados y él.

15. Entrena al personal de nuevo ingreso.

16. Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento de personal.

17. Cuida que el personal a su cargo no forme grupos, ni se ausente de sus áreas de trabajo sin causa justificada.

18. Evita llamar la atención a sus subordinados en presencia de los clientes.

19. Debe hacer los cambios que sean necesarios con el fin de obtener mejor coordinación entre su personal, y fomenta la formación de parejas que se acoplen lo mejor posible en el servicio.

20. Es responsable de hacer requisiciones del material faltante para el servicio.

21. Recibe quejas de los clientes y busca su solución.

22. Cuando hay en el restaurante algún cliente importante para el Director general o Dueño, el mismo capitán puede realizar las funciones de mesero o asignarle al cliente el mesero mejor preparado.

23. En banquetes o algún evento especial, es el responsable de la presentación de la cuenta al cliente.

24. Asiste puntualmente a las juntas del departamento.

25. En algunos restaurantes, realiza las siguientes funciones relativas al manejo de personal:

- a) Toma lista de asistencia
- b) Asigna turnos de trabajo
- c) Distribuye días de descanso
- d) Programa vacaciones
- e) Aplica suspensiones
- f) Autoriza tiempo extra

26. Al cerrar el restaurante, supervisa que el material y equipo se encuentren en el lugar previamente asignado para evitar pérdidas.

27. Conoce los procedimientos a seguir en casos de accidentes en el Restaurante.

28. Conoce y aplica las diversas técnicas usadas por todo el personal.

29. Conoce los diferentes tipos de montaje de mesas para banquetes.

30. Conoce los cinco diferentes tipos de servicios y los aplica según el caso (americano, banquete, buffet).

31. Colabora con el gerente del restaurante en la elaboración del presupuesto de ventas y gastos del restaurante a su cargo.

32. Cuida que los objetos olvidados en el restaurante, sean enviados al departamento de objetos extraviados.

Subordinados

Mesero
Garrotero
Hostess

Estudios de:

Turismo, Alimentos.
Requerido: Media Superior
Deseable: Pasante
Mínimo: Secundaria terminada

Experiencia Previa en el Puesto:

Requerida de 1 a 3 años en el área de alimentos

Manejo de Computadora:

No necesario

Responsabilidad

El Resultado esencial del puesto implica:
Vender, Asesorar, Controlar, Producir.

Análisis y Solución de Problemas

Capacidad para la solución de problemas y habilidad para la toma de decisiones respaldado por el gerente del restaurante.

Características y/o capacidades deseadas:

Análisis y solución de problemas, Habilidad de comunicación, Creación de equipos de trabajo, Manejo de grupos, Relaciones humanas.

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

1.3.3. Funciones principales del mesero

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**Título del Puesto
Código**

MESERO

Identificación

Área: Operativa-Servicio

Departamento: Atención a clientes

Reporta a: Capitán de Meseros

Titular

Objetivo del Puesto

Atender de manera directa a los clientes ofreciéndoles una atención con calidad y presteza.

Funciones

1. Se presenta al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme.
2. Conoce y aplica los procedimientos en caso de alguna emergencia: Ataque al corazón, asfixia, etc.
3. Conoce el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.
4. Conoce el uso del material y equipo en su departamento.
5. Limpia mesas, estaciones de servicios, salsero, candeleros, menús, lámparas de mesa, charolas, etc.
6. Cambia las velas en los candeleros.
7. Es responsable del correcto montaje de las mesas.
8. Cambia blancos sucios por limpios.
9. Dobla servilletas.
10. Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
11. Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.
12. Ayuda a los hostess en el acomodo de los clientes en las mesas.
13. Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.
14. Sirve agua en las copas de los clientes.
15. Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
16. Sugiere al cliente aperitivos, cócteles y bebidas después de la cena.
17. Sugiere alguna ensalada o alguna de las especialidades de la casa.
18. Conoce y aplica el sistema para escribir las órdenes.
19. Sugiere, según sea necesario, alimentos o bebidas para algún cliente que sigue dieta o que tiene alguna alergia especial.
20. Trata de aprender los nombres de los clientes, así como sus preferencias.

21. Presenta al cliente la lista de vinos.
22. Asiste al cliente en la selección del vino.
23. Toma órdenes de vinos.
24. Conoce las temperaturas usuales para servir el vino.
25. Conoce la forma de abrir y servir los diferentes vinos.
26. Espera la aprobación del cliente para seguir sirviendo el vino.
27. Presenta la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar a la cocina o a la parrilla los platillos ordenados por el cliente.
28. Supervisa el trabajo de su ayudante (garrotero).
29. Inspecciona que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlo a la mesa.
30. Sirve los alimentos en la mesa.
31. Conoce y aplica los diferentes tipos de servicios según el restaurante.
32. Sirve alimentos del buffet cuando un cliente lo solicita.
33. Recoge los platos sucios.
34. Reconoce al cliente cuando la comida o el servicio no fue de su agrado.
35. Reemplaza ceniceros.
36. Cuando el cliente va a encender un cigarro, el mesero lo ayuda con su encendedor.
37. Solicita al cajero el talón por la cuenta del cliente.
38. Presenta al cliente la cuenta para su pago.
39. No debe tocar dinero directamente con las manos.
40. Paga al cajero por el importe de la cuenta.
41. Asiste al cliente cuando se va del restaurante.
42. Observa que los clientes no olviden ningún objeto.
43. Participa en el sistema que se sigue para la distribución de la propina.
44. Ayuda en el entrenamiento al personal de nuevo ingreso.
45. Reporta al capitán los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de alimentos y bebidas.
46. Sirve bebidas en los cócteles.
47. Conoce y aplica los procedimientos que se siguen en accidentes de trabajo:
 - a) Derramar líquido en la mesa
 - b) Derramar líquido en un cliente
 - c) Tirar al suelo un cubierto
48. Algunas recomendaciones importantes que los meseros deben seguir:
 - a) Nunca hacer "grupitos" cada mesero tiene un área específica.
 - b) Ser amables con todos los clientes.
 - c) Evitar conversaciones con otro empleado en asuntos de carácter personal.
 - d) No dar órdenes a gritos.
 - e) No discutir con nadie, especialmente con los clientes.
 - f) Jamás secarse la cara con las servilletas.
 - g) Si una servilleta cae al suelo, reemplazarla por otra.

- h) No fumar dentro del área de trabajo.
- i) No gritar dentro de la cocina.
- j) No hablar a base de majaderías.
- k) Nunca comer durante el servicio.
- l) Llevar siempre el menú en las manos.
- m) No colocar las manos en los bolsillos.
- n) Caminar rápido, no correr.
- ñ) Ser amable con los niños, en un buen detalle de cortesía.
- o) Jamás contar la propina frente al cliente.
- p) Siempre seguir el sistema de rotación al tomar las órdenes.
- q) Si el servicio del restaurante se cerró y un cliente llega tarde, ser amable con él e informarle dónde encontrar servicios.
- r) Cuando durante el turno de servicio tenga que ausentarse por alguna razón importante, notificar al capitán en turno, para que asigne a un sustituto.

Subordinados

Garrotero
Hostess

Estudios de:

Turismo, Alimentos.
Requerido: Secundaria Terminada
Deseable: Media Superior
Mínimo: Secundaria trunca

Experiencia Previa en el Puesto:

No necesaria

Manejo de Computadora:

No necesario

Responsabilidad

El Resultado esencial del puesto implica:
Vender, Asesorar, Producir.

Análisis y Solución de Problemas

Capacidad para la atención eficiente a los comensales combinando la rapidez con la calidad.

Características y/o capacidades deseadas:

Análisis y solución de problemas, Habilidad de comunicación, Relaciones humanas.

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

1.3.4. Funciones principales del garrotero

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**Título del Puesto
Código**

GARROTERO

Identificación

Área: Operativa-Servicio

Departamento: Atención a clientes

Reporta a:

Mesero-Capitán de Meseros

Titular

Objetivo del Puesto

Apoyar de directamente a los meseros con la limpieza y llevado de los trastes muertos al área de lavado, así como mantener la limpieza del restaurante.

Funciones

1. Ayuda al mesero al montaje de las mesas.
2. Retira los platos sucios de las mesas.
3. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente: salsas, limones, galletas, pan, cristalería especial, cubiertos especiales, etc.
4. Sirve mantequilla a los clientes.
5. Llena, cuando es necesario, las copas de agua de los clientes.
6. Ayuda al mesero a traer comida de la cocina.
7. Prepara café.
8. Ayuda ala limpieza del equipo y mobiliario del restaurante.
9. Es responsable de mantener surtidas las estaciones.
10. Conoce la técnica para transportar en charolas: vajillas, cristalería o cubiertos.
11. Es responsable de que, al desocuparse una mesa, su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.
12. Evita desperdicios, separando y pasando a la cocina la mantequilla o salsas que pueden ser aprovechadas.
13. Conoce las obligaciones principales del mesero, ya que en algunas ocasiones tendrá que ocupar su puesto unos minutos.

Subordinados

Meseros

Estudios de:

No necesarios

Requerido: Secundaria Trunca

Deseable: Secundaria terminada

	Mínimo: Primaria terminada
Experiencia Previa en el Puesto:	No necesaria
Manejo de Computadora:	No necesario
Responsabilidad	Limpieza en todo el restaurante
Análisis y Solución de Problemas	Rapidez en el apoyo a meseros y parrilleros.
Características y/o capacidades deseadas:	No aplica.

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

1.3.5. Funciones principales de la Hostess

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del Puesto	HOSTESS
Código	
Identificación	<p>Área: Operativa-Servicio Departamento: Atención a clientes</p> <p>Reporta a: Capitán de Meseros-Mesero</p> <p>Titular</p>
Objetivo del Puesto	<p>Suavizar la relación de los clientes con los meseros sonriendo y dando el toque amable del restaurante.</p>
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa, en coordinación con el capitán de meseros, el montaje del restaurante. 2. Controla las reservaciones del restaurante. 3. Da la bienvenida a los clientes y los conduce a su mesa. 4. Distribuye equitativamente la clientela en las diferentes áreas, sin mostrar ninguna preferencia hacia determinado mesero. 5. Supervisa la calidad del mesero. 6. Interviene en los problemas que puedan presentarse entre cliente y mesero. 7. Reporta al capitán de meseros los problemas presentados. 8. Al abandonar los clientes el restaurante o bar, es conveniente que evalúe la calidad de los alimentos y el servicio, invitando a los clientes a regresar. 9. Es conveniente que conozca el trabajo del capitán, el mesero y el garrotero para poderlos evaluar. 10. En algunos restaurantes, la hostess se encarga de entregar el menú a los clientes para que el mesero tome posteriormente la orden. 11. Cuando el restaurante se encuentra lleno, no rechaza a los clientes sino que los invita a pasar a alguna área asignada para la esperara donde se les pueda llamar con posterioridad. 12. Debe tener excelente presentación, ser amable y en algunos restaurantes dominar el idioma inglés.
Subordinados	<p>Garrotero</p> <p>Meseros</p>
Estudios de:	<p>Turismo, Alimentos.</p> <p>Requerido: Secundaria Terminada</p>

	Deseable: Media Superior Mínimo: Secundaria trunca
Experiencia Previa en el Puesto:	No necesaria
Manejo de Computadora:	No necesario
Responsabilidad	El Resultado esencial del puesto implica: Vender, Asesorar, Producir.
Análisis y Solución de Problemas	Capacidad para la atención eficiente a los comensales combinando la rapidez, amabilidad y calidad.
Características y/o capacidades deseadas:	Habilidad de comunicación, Relaciones humanas.

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

1.3.6. Funciones principales del cocinero.

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del Puesto
Código

COCINERO

Identificación

Área: *Operativa-Producción*

Departamento: *Preparación de alimentos.*

Reporta a: *Encargado de parrilla o chef, Gerente de restaurante*

Titular

Objetivo del Puesto

Preparar los alimentos con la higiene, calidad y rapidez que el comensal espera del restaurante.

Funciones

1. Conoce las recetas estándar de cocina.
2. Supervisa el trabajo de su ayudante
3. Prepara alimentos para el restaurante o servicios de banquetes
4. Conoce y aplica técnicas de decoración en el montaje de buffets
5. Conoce la correcta preparación de los platillos calientes y fríos del menú.
6. Prepara ensaladas (pollo, camarones, atún, etc.).
7. Prepara cócteles (frutas, camarones, aguacates, etc.).
8. Elabora salsas (mil islas, francesa, tártara, roquefort, diablo, mexicana, etc.).
9. Revisa diariamente la cámara fría, refrigeradores y mesa fría con el fin de que todos los alimentos o salsas del día anterior sean usados y aprovechados correctamente.
10. Controla y sirve a los meseros los platillos una vez elaborados y listos para entregar al cliente evitando que si se trata de alimentos calientes lleguen fríos a los comensales.
11. Requisita materia prima al almacén previa autorización del Gerente del Restaurante.
12. Es el responsable ante la gerencia de mantener el costo de alimentos según lo presupuestado.
13. Conoce y aplica técnicas para el almacenamiento de alimentos.
14. Conocer los tiempos de cocimientos de los alimentos
15. Conocer y aplicar las técnicas para asar y hornear
16. Conocer las recetas estándar de cocina
17. Conocer las técnicas para evaluar por medio del olor, calor o sabor, los alimentos en mal estado.
18. Conocer los tipos de cortes en las carnes.
19. Conocer y aplicar técnicas para almacenar alimentos.
20. Evitar el desperdicio de material sobrante al elaborar platillos.
21. Aplicar las técnicas de rotación de inventarios.
22. Responder del equipo y material a su cargo.

	<p>23. Verificar, el caso de que cuente con un ayudante de cocinero, que le tenga listo el material necesario.</p> <p>24. En caso de tenerlo también deberá supervisar el trabajo de su ayudante.</p> <p>25. Decorar la presentación de alimentos en los buffets.</p>
Subordinados	<p>Parrillero</p> <p>Ayudantes de Cocina</p>
Estudios de:	<p>Turismo, Alimentos, Chef.</p> <p>Requerido: Pasante</p> <p>Deseable: Titulado</p> <p>Mínimo: Carrera trunca</p>
Experiencia Previa en el Puesto:	<p>Mínimo de 1 año en el área de restaurantes.</p>
Manejo de Computadora:	<p>No necesario</p>
Responsabilidad	<p>El Resultado esencial del puesto implica:</p> <p>Producir.</p>
Análisis y Solución de Problemas	<p>Capacidad para la medición y manejo de las mermas.</p>
Características y/o capacidades deseadas:	<p>Análisis y solución de problemas.</p>

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

1.3.7. Funciones principales del encargado de parrilla-chef.

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**Título del Puesto
Código**

Encargado de Parrilla-Chef

Identificación

Área: Operativa-Producción

Departamento: Preparación de alimentos.

Reporta a: Gerente de restaurante

Titular

Objetivo del Puesto

Preparar los alimentos con la higiene, calidad y rapidez que el comensal espera del restaurante.

Funciones

1. Preparar alimentos con la más alta calidad, en el menor tiempo posible y manteniendo el delicioso sazón requerido.
2. Preparación de los ingredientes necesarios para la elaboración de los alimentos y colocación de éstos en los recipientes especificados.
3. Conocimiento a la perfección del procedimiento de preparación de alimentos.
4. Seguir las Tablas de Gramajes y conocer los ingredientes de cada platillo.
5. Limpiar y dar mantenimiento a la parrilla para que siempre existan condiciones de máxima limpieza e higiene.
6. Mantener en condiciones óptimas de limpieza e higiene todos los alimentos, recipientes, herramientas de trabajo (cuchillos, pinzas, trapos, etc.) y todo aquello que tenga relación con los alimentos.
7. Revisar que todo ingrediente utilizado este fresco y no haya caducado.
8. Cuidar que no exista desperdicio durante el proceso de producción de los alimentos, respetando los gramajes y procedimientos establecidos.

Subordinados

Cocinero
Ayudantes de Cocina

Estudios de:

Turismo, Alimentos, Chef.

Requerido: Pasante

Deseable: Titulado

Mínimo: Carrera trunca

Experiencia Previa en el Puesto:

Mínimo de 1 año en el área de restaurantes.

Manejo de Computadora:

No necesario

Responsabilidad

El Resultado esencial del puesto implica:

Producir.

Análisis y Solución de Problemas

Capacidad para la medición y manejo de las mermas.

Características y/o capacidades deseadas:

Análisis y solución de problemas.

Formato proporcionado por Consultores y Asociados Varela SA de CV

CAPÍTULO II

Operación y funciones de un restaurante

2.1. OPERACIÓN DE RESTAURANTES

Recursos para la operación de restaurantes

- Recursos humanos (personal).
- Recursos materiales (equipo, instalaciones).
- Recursos técnicos (procedimientos, políticas y estándares).
- Información.

Con base en los recursos e información disponibles, el administrador desarrolla los procedimientos adecuados, dentro de las políticas y normas de operación.

2.1.1 OPERACIÓN DE UN RESTAURANTE

Para operar cualquier tipo de organización, se requiere de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, y es tarea del administrador integrar dichos recursos en un sistema interactuante.⁶



Materiales: insumos necesarios

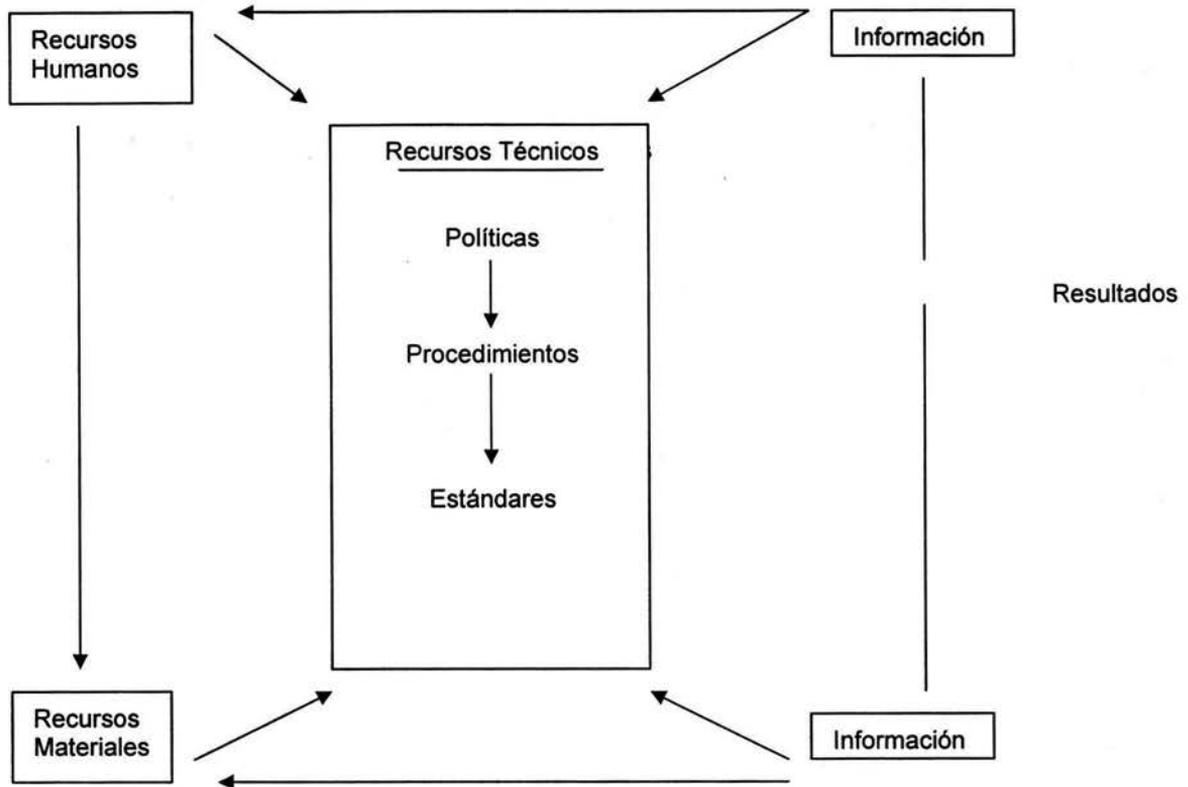
Financieros: capital \$

Tecnológicos: maquinaria y equipo

Humanos: personal para transformar los otros recursos

La operación del restaurante requiere de un proceso, ya que todas las funciones están integradas en una secuencia de ejecución practicada que se orienta a lograr resultados.

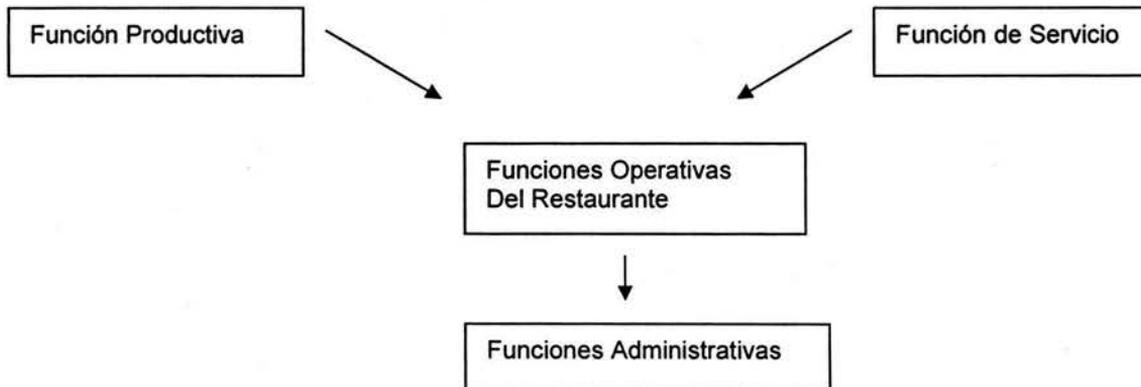
⁶ "El manejo de restaurantes" Autor Henry Hartjen Ed. Limusa (1999) p.25



FUENTE: Kossen Stan "Recursos humanos en las organizaciones" Ed. Harla (1995) P.27

2.2. FUNCIONES OPERATIVAS DE RESTAURANTES

ESQUEMA DE LAS FUNCIONES OPERATIVAS DEL RESTAURANTE



FUENTE: Kossen Stan "Recursos humanos en las organizaciones" Ed. Harla (1995) P.28

2.2.1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Son las realizadas para planear, desarrollar y controlar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Están integradas por las funciones del almacén, compras, recursos humanos y contabilidad.

Las funciones productivas, de servicio y administrativa, se interrelacionan en un ciclo continuo para ejecutar la operación del restaurante.

Cada función está constituida por un conjunto de actividades comunes, las cuales requieren del personal adecuado para ser ejecutadas.

2.2.2. LA FUNCIÓN DE SERVICIO

Una de las metas principales de todo restaurante es satisfacer de la mejor manera las necesidades del cliente. Esto es posible a través de una excelente calidad en los platillos y bebidas que se ofrecen en él. Sin embargo, existe otro factor que determina en alto grado la preferencia del cliente por un establecimiento en especial.

Dicho factor se constituye por todas las labores tendientes a lograr, por medio de una atención óptima, satisfacer las necesidades del comensal, creando un clima de hospitalidad, y de esta forma contribuir al logro de los objetivos fijados por el restaurante.

El comedor tiene un papel importante dentro de la imagen del restaurante, ya que es ahí donde el comensal recibe la primera impresión del establecimiento, por lo que el administrador debe poner atención especial al proceso operativo de esta área.

2.2.2.1 POLÍTICAS Y REGLAS GENERALES PARA OPERAR EL ÁREA DE SERVICIO

Para operar el área de servicio se requieren lineamientos que guíen el pensamiento en la ejecución de las labores.

A continuación se presentan algunas de las políticas y reglas que comúnmente se utilizan dentro de la función de servicio y las cuales varían de acuerdo al restaurante:

- Servir los alimentos y bebidas en el orden adecuado.
- Atender inmediatamente, tanto a los clientes que arriban como los que se despiden o están consumiendo.
- Respetar el orden de las solicitudes de los alimentos y bebidas.
- No alterar o modificar los precios o cantidades de los consumos de los clientes.
- Cobrar exactamente lo consumido.
- Conocer a fondo la carta de alimentos y bebidas, así como las sugerencias y recomendaciones del día.
- Tratar a todos los clientes por igual.
- Ninguna persona del personal de servicio debe beber, comer o fumar dentro del área del comedor o a la vista de los clientes.

Las políticas y reglas de operación establecidas en cada restaurante deben ser comunicadas claramente y por escrito al personal que labora en él, ya que el objeto de éstas es guiar al personal en el desempeño de sus labores.

CAPÍTULO III

Los retos que enfrentan los individuos en las organizaciones.

3.1. LOS RETOS

Los individuos como ya se ha visto, son únicos. Aunque hay similitudes entre la gente, cada individuo tiene una personalidad distintiva, y un conjunto de valores que fueron establecidos antes de pertenecer a una organización de trabajo formal. Aunque aceptan ciertas modas, y tendencias modernas, la mayoría de los individuos parecen disfrutar, y necesitar sentimientos de ser únicos en su género.

Muy pocas personas desean ser tratadas impersonalmente como si fueran números o personas de una masa sin cara.

Muchos miembros organizacionales son sumamente individuales, no obstante son miembros cooperativos y competentes con su grupo de trabajo.

A continuación se mencionará lo que según el autor Kossen Stan en su libro "Recursos Humanos en las Organizaciones" son algunos de los problemas comunes que enfrenta toda organización en el manejo de personal, y no obstante que se este hablando del área de Restaurantes el ser humano por su naturaleza reacciona de manera muy similar en los diferentes sectores donde se desarrollen.

3.1.1. PROBLEMAS DEL INDIVIDUALISMO

Una de las dificultades que habitualmente repercuten a los individuos es reconciliar el deseo de ser uno miembro efectivo del grupo de una organización. Como los individuos, las organizaciones desarrollan filosofías y valores.

3.1.2. ¿ES LA CONFORMIDAD UNA FORMA DE VENDERSE?

En muchas ocasiones los miembros de una organización se hacen las siguientes preguntas:
¿Como me siento sobre la conformidad?
¿Siento que someterse a los estándares de una organización equivale a "venderme"?

Es importante que los trabajadores entiendan que el conformismo no siempre es malo. Por ejemplo, no conformarse con la dirección de un señalamiento en la carretera de un solo sentido puede dar como resultado la pérdida de la vida. No conformarse con las reglas de no fumar cerca de material combustible, o explosivos dará el mismo resultado.

Por supuesto, que la posibilidad de que el trabajador este dispuesto a someterse y aprobar todo lo de una organización es poca.

Un acercamiento más útil en vez de renunciar o estar siempre negativo es hacerse unas preguntas importantes. En general, ¿me gusta mi trabajo? ¿Satisface mis necesidades básicas como también mis necesidades de autoestima?

3.1.3. EL DERECHO A LA PRIVACIDAD

¿Hasta qué punto la persona dentro de una organización tiene derecho a su privacidad? Por ejemplo, ¿deben los empleados tener el derecho legítimo de ver sus archivos personales?

Otra preocupación relacionada al tema de la privacidad es si un jefe tiene el derecho legítimo de pedirles a las personas que tomen un examen de polígrafo o detector de mentiras como una condición para proporcionarles un empleo, el uso de los exámenes de orina y saliva para detectar el uso de drogas y alcohol entre otros.

3.1.4. ¿PUEDO HACER LO QUE DESEO CON LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA?

No todos perciben las situaciones de la misma forma. Por ejemplo, algunos empleados toman "prestado" el equipo de la compañía o los artículos, tales como lápices, plumas y papel para uso propio.

Se cree que las reglas de control de mobiliario, tienden a desanimar a los empleados para usar la propiedad de la compañía, como las computadoras para uso personal al utilizarlas para juegos o curriculumms propios o de sus amigos.

3.1.5. ¿A QUIÉN LE IMPORTA LO QUE HAGO EN MI TIEMPO LIBRE?

Los empleados en algunas áreas de trabajo deben estar listos en cualquier momento que se les hable; esto es, que no necesariamente tiene que presentarse al lugar de trabajo físicamente, pero deben estar disponibles cuando se les necesite.

El trabajador supone que la responsabilidad en un empleo requiere que se éste disponible de vez en cuando.

Por ejemplo, si en el celular se le comunica que el empleado llame a su compañía, y le dicen que tiene que ir a la oficina de un cliente importante, ciertamente no sería una buena imagen para la empresa llegar a la oficina de un cliente de manera intoxicada.

Es importante que el trabajador sepa hasta dónde llega el límite del comportamiento que es aceptable en su compañía, reconociendo, por su puesto, que no todas las compañías se adhieren a los mismos estándares de aceptación o no aceptación.

3.1.6. ¿QUE HAY DE MALO CON LOS ROMANCES EN EL LUGAR DE TRABAJO?

Nadie le debe decir con quien puede salir a un empleado, ¿verdad? La respuesta correcta a esta pregunta parece muy lógica. Sin embargo, desafortunadamente los romances en el lugar de trabajo – las citas o romances entre dos empleados adultos en el mismo lugar de trabajo – pueden crear problemas para los supervisores que tratan de mantener estándares de productividad y moral en la empresa.

Un tipo de romance es cuando una o ambas personas están casadas. Las dos personas descubren que existe una atracción mutua y empiezan a salir. El segundo tipo es cuando los dos no tienen ningún compromiso y trabajan en el mismo departamento y comparten los mismos intereses, y empiezan a salir juntos.

¿Cómo pueden tales romances en el trabajo afectar la productividad? Una forma es cuando la pareja pasa una gran cantidad de tiempo distraídos uno con el otro en vez de presentar su atención a la responsabilidad de su labor. Además, los compañeros ven a los “enamorados” usando el tiempo de la compañía en planear su fin de semana, y se sentirán molestos por que ellos llevan a costas la carga de trabajo.

Otro problema potencial que puede existir es cuando uno de ellos es casado y su esposa o esposo descubren el romance, como frecuentemente pasa. Muchas parejas enfadadas han creado estragos en el trabajo, al llamar constantemente al departamento o al irrumpir furiosamente en el lugar de trabajo.

El supervisor debe enfatizar que el romance es asunto de los participantes, pero que la productividad y la moral son la responsabilidad de todos en el departamento.

3.1.7. ¿NO PUEDO VESTIRME A MI GUSTO?

¿Hasta qué extremo se tiene que estar de acuerdo con los estándares de la organización en la forma de vestir? ¿No deberían ser “libres” para verse o vestirse como quieran si llevan a cabo las responsabilidades en el trabajo?

Algunos empleados, en su intenso deseo de ser libres, tienden a encerrarse en ellos mismo conformándose con estándares irreales.

Por supuesto que hay reglas rígidas e inmediatas de cómo vestirse en cada ocasión.

Alguno de ellos tiende a perdurar a través del tiempo, como vestir en una forma que no atraiga la atención a su persona.

3.1.8. “DESPIDIENDO” A EMPLEADOS

Artículo de periódico: Lockland, Ohio, un trabajador molesto abrió fuego durante una junta disciplinaria en una compañía, matando a dos empleados e hiriendo a otros dos, la policía identificó al agresor como un empleado que había trabajado 3 años para la compañía. Al empleado se le estaba despidiendo en el momento, dijo la policía.

¡Caray! que reacción más extremosa a su despido, aunque cabe señalar que no se está señalando un caso en México pero seguramente también han ocurrido. Afortunadamente no todos los despedidos tienen tales resultados. Sin embargo, el hecho de despedir a un empleado es una de las tareas más dolorosas y difíciles a las que se tienen que enfrentar los gerentes, una tarea que lleva toda su habilidad a un gran extremo. Tan difícil es despedir a un empleado que muchos gerentes han eliminado la palabra despido de su vocabulario y en su lugar han usado palabras menos emocionales como, terminación, separación, poner fuera y hasta desempleo.

Los empleados deben ser despedidos como último recurso, después de que todos los esfuerzos de corrección o disciplina se han agotado, como más capacitación, advertencias verbales o suspensiones temporales.

Existen ocasiones que cuando los empleados deben de ser despedidos, especialmente durante recesiones económicas, el personal tiene que ser reducido para bajar los costos. En tales casos algunas organizaciones han intentado ayudar a los empleados despedidos a obtener empleos en otro lugar.

No hay ninguna forma simple de despedir a un trabajador, pero existen normas muy útiles que le pueden facilitar a todos los jefes esta tarea:

1. Llegue directamente al grano. No le dé vueltas al asunto, porque el empleado no comprenderá sus intenciones.
2. El momento ideal es realmente importante. La mala noticia será menos desastrosa si se le dice al empleado por la tarde. Para ahorrarle una situación embarazosa al empleado, asegúrese que los compañeros no los escuchen.
3. Diga al empleado la razón por la cual es despedido. El despedido puede ser para reducir costos y no por una mala actuación del empleado. "Informarle" al empleado la razón, le ayudará a eliminar la duda que a veces acompaña a un despido. Un empleado despedido por una razón negativa, puede obtener un beneficio sabiendo qué tipo de comportamiento debe evitar en el futuro. También asegúrese de tener la documentación para respaldar su decisión de despido.
4. No de pie al desquite. Durante la entrevista de despido no debe enfadarse aunque el empleado lo provoque. Los empleados molestos ocasionalmente tratarán de tomar venganza en contra suya o en contra de la organización.
5. Despida al empleado lo más pronto posible, después de que la decisión de su terminación se tomó. Los empleados no son muy productivos los últimos días en una organización y, si ésta molesto por su despido, puede sembrar semillas de descontento entre los otros empleados.

3.1.9. HACER CUMPLIR LAS REGLAS

Las medidas disciplinarias, aunque correctivas o de castigo, son usualmente tomadas como resultados de actuaciones que no son estándares, esto es, que el empleado no logró los objetivos puestos por la organización.

A continuación se presenta una lista de algunos aspectos a considerar antes de disciplinar a un empleado.

1. ¿Conozco todos los hechos antes de tomar alguna acción disciplinaria?
2. ¿Se le está dando el mismo trato al empleado que a los otros que han cometido la misma ofensa?
3. ¿La regla que ha sido violada es razonable?
4. ¿Conocía el empleado la regla?
5. ¿Se han tomado los procedimientos correctos?
6. En ciertos casos, ¿ se le dio un aviso al empleado por escrito y castigos menores, de acuerdo con las prácticas o reglas pasadas? (Esto no se aplica a violaciones mayores en las cuales no hay pruebas comprobables)

7. ¿Soy justo e imparcial? ¿O estoy reaccionando en contra de mi empleado porque él retó mi autoridad?
8. ¿Cuál es su registro de disciplina y cuánto tiempo tiene trabajando el empleado?
9. ¿Tiene el empleado una excusa válida para haber violado la regla?
10. ¿La culpabilidad del empleado puede ser comprobada con evidencias objetivas o únicamente con evidencias circunstanciales?
11. ¿Tiene la compañía antecedentes de llevar a cabo las reglas con exactitud? Si no, ¿se les avisó a los empleados que las reglas se tienen que acatar de ahora en adelante?

Los gerentes tendrán problemas con las reglas que no tienen sentido para los empleados. Las reglas deben de ser evaluadas para asegurarse si son aplicables a las condiciones de la organización. Los empleados tienden a perderles respeto a las normas que parecen ilógicas, fuera de moda o no reforzadas. También, las reglas deben ser comunicadas y comprendidas por los empleados; deben ser puestas en acción equitativamente, de forma rápida, y de manera consciente, o perderán su efectividad.

3.1.10. PROBLEMAS CON UNO MISMO

Hay una tendencia humana de que cuando tenemos problemas buscamos causas externas. Nos sentimos más seguros, si nos convencemos de que algo o alguien es el causante de nuestros problemas.

Un enfoque más efectivo es saber que no somos la causa del problema, antes de echarles la culpa a otros.

Es sumamente difícil el aceptar que nosotros somos los culpables de las consecuencias que traen nuestro comportamiento. La idea de creer y sentir que somos perfectos siempre nos acompaña.

3.1.11. EL PROBLEMA DE LOGRARLO

A veces un individuo que ha luchado muy duro para lograr una mejor posición se siente insatisfecho inmediatamente después de lograrlo.

Una necesidad satisfecha deja de motivar, lo que significa que la motivación no existe cuando usted ha alcanzado su meta. Es ahí donde la empresa debe tener muy en cuenta el tiempo en que se han logrado las metas para establecer unas nuevas y que la motivación continúe.

3.1.12.- EL PRINCIPIO PETER

Los problemas también se pueden desarrollar en individuos que tienen aspiraciones muy altas, o su necesidad de autoestima es muy grande.

Cuando usted se siente inseguro en su nueva posición, podría primero intentar descubrir cuáles son sus deficiencias y desarrollar un plan específico, y concentrarse para vencerlo.⁷

⁷ "Administración de personal" Autor Herbert J. Ed. Continental (1977)

CAPÍTULO IV

La Administración de personal

4.1. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea ésta gubernamental, de investigación, militar, educativa, restaurantera o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. Cualquier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación, y asesoramiento. La principal función de los encargados del área de personal, por otra parte, es proporcionar a los responsables de todas las áreas toda ayuda y los servicios que puedan necesitar para el mejoramiento de las relaciones con sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

4.1.1. RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones de hoy, igual que las sociedades mayores de las que forman parte, se enfrentan a muchos retos críticos. Estos retos son los resultados de varias fuerzas internas y externas que hacen presión sobre tales organizaciones. Dichas fuerzas incluyen las que son la naturaleza social.

4.1.1.1. Fuerzas económicas y tecnológicas.

Uno de los más grandes desafíos en nuestra actual sociedad es el creado por las fuerzas de la inflación que siempre están erosionando el poder de compra de los ingresos y ahorros de las personas. La inflación se relaciona en forma directa con la administración de personal, ya que cualquier aumento en los sueldos que no vaya acompañado del correspondiente aumento en la productividad, tiene un efecto lesivo sobre la economía de la nación. Los continuos aumentos de salarios también pueden dar como resultado que los servicios de muchos empleados se tansen fuera del mercado. Por ejemplo, cada vez es mayor el número de personas que pintan sus propias casas o se dedican a otras actividades de "hágalo usted mismo" para evitar el costo en ascenso de emplear a alguien que haga este trabajo. En la Industria de los restaurantes ocurre algo similar y que las personas en lugar de acudir a un restaurante para comer sus alimentos los prepara de una manera más económica en sus hogares y en ocasiones todavía le alcanza para la comida del siguiente día la cual con un simple calentamiento en el horno de microondas queda listo para su consumo. Además, la inflación puede complicar la planeación de los beneficios de retiro, ya que puede minar el poder de compra de los fondos que en alguna ocasión se pensó era un adecuado beneficio de pensión.

Los esfuerzos para abatir la inflación mediante restricciones de crédito y menos moneda en circulación pueden tener el efecto a corto plazo de obligar a la reducción del número de personas empleadas en una organización. La pregunta que en ocasiones se hace el dueño o Director general de un restaurante es que tan conveniente es el aumento de los

precios, ya que en teoría los ingresos aumentarían, pero dada la situación económica que atraviesa México, el aumento de precios se relaciona con una reducción en el número de clientes potenciales. Por lo tanto, la administración de personal debe enfrentarse tanto a las causas como a los efectos de la inflación. Por una parte, las empresas deben ofrecer resistencia a las demandas sindicales por aumentos excesivos de salarios que servirán para agravar las tendencias inflacionarias, y recordemos que en nuestro país el contar con empleados sindicalizados en el lugar de ser una ventaja y un beneficio tanto para el empleado como para el patrón, resulta que se convierte en una pesadilla. Por otra parte, deben minimizar los despidos durante los periodos de recesión, si el gobierno toma medidas para combatir la inflación. Aún no existe ningún cuerpo, político o de otra índole, a nivel nacional, que haya podido solucionar el problema de controlar la inflación sin crear desempleo. Las cifras publicadas para el primer semestre del año 2003 del índice de desempleo son sumamente delicadas y alarmantes, ya que aunque el gobierno del presidente Vicente Fox ha intentado controlar el desempleo no lo ha logrado. Los intentos actuales para controlar el problema de la inflación no parecen ser muy distintos a los de una junta de ciudadanos para financiar la construcción de un nuevo y muy necesario palacio municipal. Para construir una nueva estructura, ante el rechazo de los contribuyentes para financiarla, algunos ingeniosos ciudadanos proponen a la junta que solucione este dilema construyendo el nuevo edificio municipal con los ladrillos del edificio viejo y usando a éste hasta que se construya el nuevo.

Otro reto a la administración de personal es el creado por el auge de la automatización y las computadoras en las organizaciones. Este auge ha dado como resultado la eliminación de muchos puestos, en especial los de naturaleza rutinaria, y ha obligado a hacer cambios en las responsabilidades de muchos de los puestos que han sido retenidos.

La eliminación de puestos suele dar como resultado el desplazamiento de empleados, los cuales la organización está moralmente obligada a tratar de colocar en otros puestos. Muchos de los puestos eliminados son los que antes proporcionaban trabajo a personas con menos conocimientos y preparación, creando así algunos problemas de importancia para la sociedad, ya que son menos los puestos de los que se dispone en los cuales estas personas sean capaces de desempeñarse. En los restaurantes no se han eliminado una gran cantidad de puestos como consecuencia de la automatización, pero si se ha notado el incremento de solicitudes de empleo para trabajos que no requieren una experiencia previa, como lo es el trabajo de mesero por citar un caso, y esto ha orillado a los restauranteros a contratar gente sin ninguna experiencia, lo que no necesariamente es malo pero si trae consecuencias que más adelante se comentarán. Como resultado de la automatización, la administración de personal se enfrenta con frecuencia al problema de proporcionar a los empleados oportunidades para compensar la pérdida de satisfacción en el trabajo que puede presentarse si la automatización reduce las obligaciones de sus puestos.

4.1.1.2 Retos sociales

En la sociedad actual existen presiones que proceden de muchos grupos distintos, las cuales pueden tener un efecto directo sobre la administración de personal. Esto incluye las presiones que ejercen grupos que representan a las minorías raciales y religiosas, el movimiento de liberación de la mujer, las personas económicamente en desventaja así como los miembros de los extremos radicales, para mencionar a unos pocos. Los miembros de estos grupos están exigiendo la oportunidad de llegar a influir en las

decisiones sobre políticas que afectan su bienestar, así como la oportunidad de mejorar su estatus económico y social. Las mujeres y los miembros de las minorías raciales, por ejemplo, se están organizando mejor y pueden ejercer suficientes presiones económicas y sociales para lograr la eliminación de las prácticas discriminatorias que con anterioridad habían limitado sus oportunidades de empleo y progreso en muchas organizaciones. Habiendo logrado éxito en la eliminación de muchas de las barreras discriminatorias, tanto como resultado de acciones voluntarias de los empleadores como por legislaciones compulsivas, y varias leyes estatales sobre prácticas equitativas de empleo, puede esperarse que estos grupos aumenten sus esfuerzos para terminar con las prácticas que aún quedan y que se perciba que son discriminatorias. Por lo tanto, los empleadores se enfrentan a la necesidad de asegurarse que sus programas de personal proporcionen en realidad iguales oportunidades para todos los miembros de sus organizaciones y que esas oportunidades no sólo sean de palabra. Y lo más importante, la administración de personal debe pugnar, mediante la educación y la comunicación, para cambiar las actitudes y prejuicios de los gerentes que puedan dar importancia a algunas prácticas discriminatorias. En los restaurantes sobre todo en el área de parrilla se contrata gente de provincia que en ocasiones ni siquiera el español lo hablan ya que su manera de expresarse es a través del dialecto, por lo que es importante, aunque el número de ellos no sea significativo, tomarlos siempre en cuenta ya que tal vez no vayan a realizar un movimiento social por alguna inconformidad pero si pueden en un día determinado dejar de trabajar y poner en serios aprietos a las empresas. También deben hacerse ajustes en varias prácticas de reclutamiento, selección, entrenamiento, de motivación y supervisión, de manera que cualesquiera diferencias culturales que en el pasado hayan representado una barrera para los grupos en desventaja para su empleo, pueden identificarse y resolverse en el futuro.

4.1.1.3. Retos relativos a la fuerza de trabajo.

Otro de los principales retos a la administración de personal es el que representa los cambios que están ocurriendo en la composición de la fuerza de trabajo en México. Según lo revela las estadísticas publicadas por el INEGI durante las próximas dos décadas la fuerza de trabajo estará compuesta por personas cuya mayoría serán más jóvenes de lo que antes era el caso. Habrá casi tantas personas en el grupo de edades de 25 a 34 años como en todos los demás grupos combinados. Como resultado de la distribución del trabajo entre los grupos de edades, se requerirá un aumento de importancia en el número de puestos al nivel de entrada para cubrir las necesidades de empleo de jóvenes que posean relativamente poca experiencia. La competencia entre ellos para obtener un buen empleo y oportunidades de progreso es probable que sea más intensa que antes, debido al mayor número de individuos comprendido en su grupo de edades. El hecho de que en el futuro las organizaciones estén dotadas de mayor proporción de empleados más jóvenes que difieran más de la generación anterior de lo que antes haya sido el caso, hará necesario que se dé más atención a sus necesidades particulares. En los restaurantes de México se nota que el 90% de la gente que está trabajando tienen la edad comprendida entre los 20 y 30 años, y además ha aumentado el número de personas que solicitan trabajo con una minoría de edad, es decir, menores de 18 años.

Los programas de personal tendrán que ser ajustados respecto a orientación, entrenamiento, motivación y a otras actividades que permitirán que se dé mayor atención a las diferencias que existen entre los miembros más jóvenes y los más viejos de una organización, para que pueda haber cooperación y armonía entre la fuerza de trabajo.

Una fuerza de trabajo en la cual la mayoría de los empleados sean menores de 30 años representará un reto especial en el área de control de personal, debido a que es probable que tales personas demanden algo más que sólo el pago por sus esfuerzos. Los empleados más jóvenes quizá estén más ansiosos por tener puestos que sean interesantes y que les permitan asumir más responsabilidades. Desearán mayores oportunidades para participar en las decisiones gerenciales que los afecten. También habrá que darles mayores oportunidades para progresar, creando así presiones para proporcionar más vacantes en jerarquías más altas de la escuela de la organización, animando a los empleados más antiguos que se retiren en una edad más temprana de lo que antes había sido la costumbre. Esta es una de las causas que están afectando directamente a los restaurantes ya que la alta rotación de personal eleva los costos directos administrativos. Si la gerencia no es capaz de cubrir las necesidades de los empleados más jóvenes que buscan satisfacción de ella por medio de su trabajo, es probable que se sientan ajenos a la organización y creen problemas en las áreas de disciplina.

A continuación con la finalidad de observar como está el aspecto humano en el mundo se presenta un cuadro de estadísticas del empleo total y remunerado del sector de Restaurantes obtenido de la convención titulada "Desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la Hotelería, la restauración y el turismo" celebrada del 2 al 6 de abril del 2001 en Ginebra. En este estudio observaremos que los salarios en algunos casos se han incrementado pero no de manera equitativa con los otros países. También se puede observar como el sexo femenino ha ido ganando terreno.

País	Empleo total			Empleo remunerado			Empleo no remunerado (%)
	Total (miles)	Crecimiento anual en los últimos 5 años (%)	Mujeres (%)	Total	Crecimiento anual en los últimos 5 años (%)	Mujeres (%)	
<i>Africa</i>							
Egipto 98	277,0		12	162,5		13	41
<i>Américas</i>							
Argentina 98	229,7		42	178,9		41	22
Bahamas 98	22,1	3,7	58				
Canadá 99	924,8	2,1	60	826,0	1,2	62	11
México 99	1.807,5		54	972,2		45	46

Panamá 99	39,5	7,5	54	29,3	5,2	49	26
Perú 19	470,6		76	141,2		59	70
<i>Asia</i>							
República de Corea 99	1.820,0	4,1	68	823,0	4,6	73	55
Macao, China 99	21,7		51	19,7		50	9
Israel 99	90,1		43	77,2		45	14
<i>Europa</i>							
Alemania 99	1.188,0		59	906,0		63	24
Austria 99	212,2	0,9	64				
Bélgica 98	118,9		53	65,8	2,6	51	45
España 99	848,7	3,7	47	551,2	4,6	50	35
Estonia 99	13,0	-7,0	85	11,8	-12,1	86	9
Francia 99				689,6	2,9	49	
Grecia 98	249,2	4,1	41	128,5	4,5	45	48
Italia 99	739,0	2,1	46	407,0	2,1	48	45
Reino Unido 99	1.165,0	1,3	61				
Suecia 99	114,0	4,2	57	93,0	3,0	62	18
Suiza 99	243,0	0,9	59	225,2	0,2	58	7
<i>Oceanía</i>							
Australia 99	418,5	3,0	55				
Nueva Zelandia 99	86,7		62	71,6		64	17

Fuente: *Anuario de Estadísticas del Trabajo* de la OIT, 2000.

4.2. La Administración de Personal Acepta los Retos

Si bien las condiciones en la organización general de nuestra sociedad no siempre han cambiado lo bastante rápido para el gusto de muchas personas, el progreso social que hasta la fecha se ha logrado todavía tiene importancia. En forma creciente, las organizaciones, en especial las que son de naturaleza lucrativa, están reconociendo que deben ayudar a resolver los problemas a que se enfrenta la sociedad general, en vez de concentrar su atención en sus problemas internos, como ha sido la tendencia en el pasado. Por ejemplo, hace relativamente pocos años, el proceso de empleo en las compañías y en sus organizaciones, estaba interesado principalmente en la selección, entre las sociedades disponibles, de aquellas personas que eran consideradas capaces de desempeñar los trabajos vacantes con un mínimo de entrenamiento. Entonces la atención estaba centrada en servir las necesidades de la organización, dando muy poca consideración a los problemas que las políticas de personal y las prácticas de la organización pudieran crear a la sociedad. Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones están cada vez más conscientes de que el proceso de empleo debe dar oportunidad a los desaventajados y a otros de los núcleos de los desocupados. El proceso de selección ahora es el de intentar encontrar puestos para quienes, en la sociedad, están cultural o físicamente en desventaja, en vez de concentrarse sólo en ocupar a los solicitantes que se consideren mejor calificados, según lo determina el proceso de selección. Esto se ve reflejado en los meseros, ya que en muchas ocasiones es más beneficioso contratar a gente que no tenga ninguna experiencia en el área, ya que cuando empiezan a laborar no traen consigo los vicios que en ocasiones tiene este tipo de personal. (robo de cuentas, pleitos por la manera de repartir las propinas etc.).

Los empleados están dando un reconocimiento mayor a la creación de un tipo de ambiente en la organización que ayude a que el trabajo sea más satisfactorio. Están reconociendo que las organizaciones tienen la obligación de contribuir al bienestar psicológico, así como al bienestar económico y físico de sus empleados. Al hacer esto, esperan reducir el sentimiento de alineación que en algunos se pueda crear hacia su trabajo y hacia la sociedad y reducir la hospitalidad y las acciones agresivas que puedan resultar de su antagonismo hacia su organización y hacia lo que se llama "el establecimiento".

Los esfuerzos para responder a los muchos retos a los que se enfrenta la administración de personal en la actualidad, están ayudados por el creciente nivel de profesionalismo que se están creando en ese campo. El auge del profesionalismo está evidenciado en el mayor sentido de responsabilidad de parte de los gerentes para ayudar a vencer el problema del desempleo. También está evidenciado por el mayor interés que se demuestra por el efecto que algunas prácticas de personal, tales como despidos y retiros, puede tener sobre los empleados y sobre la colectividad. La demostración de actitudes positivas hacia las relaciones sindicales y de una mayor sensibilidad para los empleados y para la opinión pública, prueba el sentido de responsabilidad social que se está formando en los gerentes.

Otras características del creciente profesionalismo en este campo es la importancia que se está dando a la investigación en este aspecto y en el desarrollo e intercambio del creciente cuerpo de conocimientos relativos a la administración de personal. La necesidad de mayor inteligencia y educación de nivel más elevado, así como otras características personales de parte de quienes están dedicados al trabajo de personal,

también están siendo reconocidas cada vez con más amplitud. Además, varias sociedades de funcionarios de personal están asumiendo funciones cada vez más activas para el progreso profesional de quienes trabajan en esta rama, lo mismo que a la creación de normas éticas de conducta y desempeño. Prueba de lo anteriormente señalado es la elaboración de este trabajo de investigación que servirá como base para el estudio de personal de una industria muy determinada como lo es la restaurantera. También es importante destacar que existe un considerable aumento en la demanda de estudios a nivel posgrado con especialidad en recursos humanos. En México existen también diversos organismos que están contribuyendo mucho al desarrollo de la administración de personal como profesión real, en vez de hacerlo sólo de nombre. También están logrando que la gerencia sea más consciente de la necesidad de elevar el nivel de la competencia y comprensión profesional, no sólo entre los funcionarios de personal, sino también entre todos los individuos de la organización que tienen la responsabilidad de dirigir a otros.

Si bien la experiencia y la práctica para dirigir a otros son esenciales para quienes tratan de comprender la conducta humana y dirigir con más eficacia a la gente, la utilización de los conocimientos que se han ido acumulando sobre este tópico también resulta de mucho valor.

Para finalizar diré que en mi opinión los retos son muchos ya que dependiendo el área donde se desenvuelva el Administrador tendrá sus propias características y será necesario que se haga un estudio a fondo para poder llegar satisfactoriamente a las metas trazadas. En el caso de todo el trabajo se seguirá aunando más de los Recursos Humanos en el área restaurantera.

CAPÍTULO V

Diseño de los puestos en los restaurantes

En forma tradicional, los puestos fueron diseñados tomando como base las necesidades técnicas y de producción más que las humanas. Debido a que las líneas de montaje proporcionan el medio más eficaz para la producción de artículos en mesa, los trabajos de tipo repetitivo fueron desarrollados en estas líneas, en las cuales podría lograrse el máximo de productividad con un mínimo de tiempo de aprendizaje. Las mejoras en el diseño de puestos durante el movimiento de la administración científica fueron dirigidas hacia la eliminación o combinación de los varios movimientos y operaciones que componían un trabajo para que pudiera desempeñarse con más facilidad y rapidez. La especialización o dilución del trabajo resultante de tales esfuerzos solía hacer que se dividieran varios puestos en dos o más de ellos, cada uno de ellos con menores obligaciones.

En los últimos años, el diseño del puesto ha implicado algo más que consideraciones técnicas. Si bien los esfuerzos para crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, no lo pueden ser bajo el punto de vista humano, ya que los empleados se aburren y desarrollan menos esfuerzos, con el resultado de que son menos productivos.

En consecuencia, el diseño de puestos debe también reconocer las consideraciones humanas, o sea, las necesidades psicológicas de los empleados y su bienestar. También se debe dar reconocimiento a los posibles efectos sobre la sociedad que pueden resultar debido a la forma en que los puestos estén estructurados.

5.1. Consideraciones humanas

Hasta donde sea posible. Los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente sus talentos y sus energías. La estructuración también debe hacer posible que obtengan satisfacción de su trabajo y una sensación de identificación tanto con él como con la organización. La satisfacción derivada del trabajo puede representar la mayor fuente de motivación para los empleados, lo cual los inducirá a dar su mayor esfuerzo. Desafortunadamente los esfuerzos tendientes a ganar eficiencia mediante el uso de la simplificación del trabajo o por medio de la utilización de los métodos para mejorar las técnicas, con frecuencia han dado como resultado la reducción de la satisfacción, contrarrestando así cualesquiera beneficios que se hubieran derivado de las mejores técnicas. En tanto que una línea de montaje puede constituir el arreglo más eficaz desde el punto de vista técnico o de producción, puede dejar mucho que desear desde la perspectiva de las relaciones humanas. El índice de producción más elevado que los trabajadores podrían haber desarrollado al ejecutar operaciones de tipo repetitivo, queda contrarrestado por las restricciones psicológicas que resultan de la naturaleza monótona del trabajo. Los individuos que desempeñan trabajos repetitivos suelen tener dificultad para obtener sentido de identificación o de significado en su trabajo. Un autor resume esta situación como sigue:

“Los sentimientos de presión y coerción que se desarrollan en muchos trabajadores en una línea de montaje como resultado del ritmo mecánico de la misma, también puede actuar como restricción a su productividad. La falta de oportunidad para tomarse descansos cortos en el trabajo rutinario, o para una acción ínter social con otros trabajadores o para progresar en el trabajo, son otras de las condiciones que suelen

encontrarse en la línea de montaje, que pueden hacer que el trabajo parezca sofocante para muchos trabajadores. Tales condiciones pueden hacer que los empleados concluyan que están desperdiciando sus vidas en una ocupación sin importancia y sin significado”.

En los restaurantes es necesario tener un especial cuidado ya que los trabajos tienden a ser rutinarios y los trabajadores pueden perder la motivación. Es importante en caso de ser posible que exista una cierta rotación entre los puestos que se relacionen entre sí, no olvidando que se les de la oportunidad de ir ascendiendo periódicamente tanto en responsabilidades como en la parte salarial.

5.2. Consideraciones sociales

Una de las principales obligaciones de los empleadores de hoy es dar trabajo a aquellos miembros de la sociedad cuyas habilidades o cuyo acceso u oportunidades de empleo sean limitados. Mediante la reestructuración de varios puestos suele ser posible eliminar requerimientos de los mismos que de otra forma limitarían el empleo de esos solicitantes que culturalmente están en desventaja. Como resultado de la reestructuración de un puesto, puede ser posible utilizar los puntos fuertes poseídos por este tipo de personas, en tanto que ya no son necesarias las habilidades que no poseen.

5.3. Mejoramiento de la estructura del puesto.

Existen varios métodos que pueden emplearse en el diseño de un puesto, dependiendo de los objetivos específicos que deban cumplirse. Estos métodos incluyen la ampliación del puesto, la dilución del puesto y la ingeniería de los factores humanos.

5.3.1. Ampliación del puesto. El propósito de la ampliación del puesto es expandir las dimensiones de un puesto para hacer el trabajo que se ejecute, más interesante, retador y significativo. Puede lograrse ampliando el puesto sobre una base horizontal o vertical, o con una combinación de las dos bases. Un puesto puede ampliarse horizontalmente agregándole obligaciones de naturaleza similar. Por ejemplo un puesto encargado de alguna área de un restaurante puede ampliarse entrenando a los empleados a ejecutar cada uno de las operaciones comprendidas en dicha área. Una vez que el empleado ha sido entrenado en ejecutar cada una de las operaciones, su asignación puede ser rotada entre cada una de las diferentes operaciones del restaurante. Los puestos pueden ser ampliados verticalmente asignándoles deberes que demanden mayor responsabilidad. Tal ampliación puede lograrse independientemente o en combinación con una ampliación horizontal. Un puesto de mesero puede ampliarse asignándole la responsabilidad de inspeccionar alguna otra área y corregir cualquier mal funcionamiento. Como resultado de tal ampliación horizontal y vertical, el empleado puede identificarse más plenamente con el restaurante y estar pendiente de la calidad. El hecho de que se le de mayor responsabilidad también ayuda a comprometer más al empleado en la organización y a demostrarle que la gerencia confía en él y respeta sus capacidades.

Si bien los términos ampliación del puesto y enriquecimiento del puesto suelen ser usados como sinónimos, en el último término, probablemente más correcto, se refiere al tipo de ampliación que ofrece un mayor desafío al empleado. Aun cuando es posible enriquecer un tanto más el trabajo mediante una ampliación horizontal, la ampliación vertical ofrece mayor oportunidad de enriquecimiento al exigir más pericia o responsabilidad de parte del empleado.

5.3.2. Dilución del puesto. Lo opuesto a la ampliación del puesto es la dilución del puesto, en la cual se reduce el número de las actividades desempeñadas en el puesto, o el grado de habilidad y responsabilidad que requiere. Como resultado de una dilución del puesto, ciertas obligaciones se eliminan o se dividen para formar dos o más puestos. Al hacerlo así, es posible que personas con menos calificación y/o entrenamiento ejecuten el puesto original. Por ejemplo, diluyendo el puesto de maquinista, sería posible dividirlo en varios, cada uno de los cuales podría ser desempeñado después de un periodo de entrenamiento relativamente corto en el puesto; en tanto que normalmente se requieren varios años de entrenamiento para que un individuo se convierta en maquinista. En el puesto de mesero se puede efectuar una dilución creando en el caso de que no exista el puesto de garrotero. En consecuencia, puede usarse la dilución del puesto para solucionar un problema de reclutamiento que pueda existir porque hay poca oferta de personal altamente calificado, que normalmente ocuparía el puesto. No sólo es cierta esta situación en el caso de obreros sino que también se aplica en la ingeniería, en donde los ayudantes pueden ser preparados para desempeñar muchas de las asignaciones que antes manejaban los ingenieros, o en ciertos puestos en un hospital en donde los técnicos médicos, las ayudantes de enfermera y los ayudantes médicos pueden desempeñar muchas de las tareas realizadas anteriormente por el médicos y enfermeras tituladas.

La dilución del puesto también puede hacer posible el empleo de personal que está en desventaja, cuya preparación y destreza son inadecuadas al momento de la contratación inicial. En esta forma, la dilución proporciona el medio para crear puestos especiales en los cuales puede emplearse a ciertos individuos, hasta que puedan ser entrenados para que cubran todos los requisitos de un puesto regular.⁸

5.3.3. Ingeniería de los factores humanos (Ergonomía). Aun cuando puede denominarse como ingeniería de los factores humanos, ingeniería humana o ergonomía, las actividades que comprenden están "relacionadas con la forma de diseñar máquinas, operaciones y ambientes de trabajo de manera que se ajusten a las capacidades y limitaciones humanas". La ingeniería de los factores humanos reconoce así el hecho de que los errores del hombre pueden reducirse y su productividad aumentarse si se diseñan operaciones y ambientes de trabajo que se ajusten a las capacidades y características de quienes la van a operar. La ingeniería de los factores humanos trata de minimizar los efectos adversos en el trabajo que puedan ser causados por descuido, fallas y otras limitaciones humanas, y que den como resultado alimentos defectuosos, mal elaborado o presentado y todavía peor, lesiones o muertes.

La ingeniería de los factores humanos reconoce que con el equipo con el cual se ejecuta el trabajo funciona como un sistema. Aun cuando existen incontables tipos de sistemas, tal como el sistema solar, el sistema de la libre empresas, el sistema nervioso, igual que ciertos sistemas de equipo, todos tienen algo en común: que están compuestos de elementos interrelacionados e interactuantes. El sistema de un equipo, por lo tanto, está compuesto por un grupo de elementos, de los cuales por lo menos algunos son unidades del equipo diseñadas para trabajar juntas en la consecución de algún propósito común. Una planta embotelladora de refrescos tienen sistemas de equipo comúnmente denominados línea de embotellado para llenar, tapar, inspeccionar y transportar los recipientes llenos o vacíos. Un motor de automóvil, una persona de impresión o incluso

⁸ "Administración de recursos humanos" Autor L. Fernando Arias Galicia Ed. Trillas (1999)

una bicicleta son sistemas de equipo porque consisten de partes que están diseñadas para ajustarse y trabajar juntas para lograr un propósito común.

Siempre que se requiera de un hombre para operar, servir o vigilar una máquina, se agrega un componente humano a los demás componentes del equipo, dando como resultado la creación de un sistema hombre-máquina. Por ejemplo en los restaurantes no se utilizan mucho las máquinas pero por citar alguna, existen máquinas para la elaboración de los diferentes tipos de café. Debido a su complejidad de las máquinas y a su velocidad de operación, es difícil para un hombre reaccionar ante muchos de los sistemas hombre-máquina. Los componentes del equipo que van a ser controlados por el hombre deben idearse con margen para las limitaciones de su habilidad para sentir y decir cuáles son las acciones que se requieren de tiempo en tiempo para controlar el equipo. En esta forma, el diseño de puestos de naturaleza más compleja, puede requerir el uso de una ingeniería de factores humanos un tanto avanzada.

5.4. Dinámica del diseño de puestos

La duración del tiempo para el cual el diseño de un puesto particular puede continuar sirviendo su propósito futuro variará considerablemente con el puesto. Los cambios económicos o tecnológicos o los cambios en la estructura de la organización pueden afectar al trabajo de algunos puestos y ser causa de que la estructura de los mismos se convierta en obsoleta con cierta rapidez. También los puestos tendrán que ser reestructurados siempre que se haga necesario, para que los requisitos de desempeño de estos puestos sean ajustados a las calificaciones de los solicitantes que van a emplearse en ellos, o para acomodarse a los cambios en la estructura de otros puestos que están estrechamente relacionados con ellos. Los cambios en las condiciones de empleo pueden requerir que ciertos puestos que antes habían sido diluidos sean ampliados otra vez. Si se proporcionan oportunidades de empleo para los desaventajados, por ejemplo, puede ser necesario diluir ciertos puestos de manera que puedan servir como asignaciones iniciales. Una vez que las personas han adquirido entrenamiento y experiencia, es probable que busquen las oportunidades de reto y progreso de una asignación de trabajo de más demanda. Puede proporcionarse tales asignaciones ampliando los puestos que están desempeñando, o colocándolos en otros que exijan más pericia y responsabilidad. Del curso de acción que se tome puede depender si existe o no rotación de empleados en el puesto en el nivel próximo superior. También puede depender de si la fuerza de trabajo está siendo ampliada lo bastante para permitir que se establezca un número mayor de posiciones en los puestos de nivel superior en los cuales puedan progresar estos empleados menos desaventajados, en tanto que los solicitantes más desaventajados se contratan como reemplazados en el nivel inicial.

El hecho de que muchos de los puestos en el sistema de una organización estén estrechamente relacionados, tiene el efecto de provocar cambios en la estructura de otros puestos en la organización. Por ejemplo, si el puesto de mesero se amplía para incluir la tarea de recibir a los comensales desde la puerta, el puesto de hostess queda, correspondientemente, aliviado de esta tarea.

5.5. INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO

Inevitablemente, es el empleado quien determina, hasta cierto grado, cómo debe desempeñarse su puesto y quién hará que éste sea lo que es. Sin embargo, debe existir

cierta forma de control que ayude a asegurar que el empleado no cambie de puesto demasiado radicalmente de la estructura que ha sido establecida. Pueden establecerse controles preparando un enunciado por escrito de los deberes y responsabilidades del puesto. Las instrucciones por escrito de este tipo pueden servir para impedir que determinado puesto sea cambiado gradualmente por quien lo ocupa. Lamentablemente, en los pequeños restaurantes en ocasiones ni contrato tienen, obviamente su riesgo es sumamente alto, pero las funciones no se encuentran descritas en ningún lado. El contar con un escrito puede impedir las diferencias de opinión que se presentan entre quien lo ocupa y su supervisor sobre la naturaleza de las obligaciones que deban ser ejecutadas por aquél.

La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto, recibe comúnmente el nombre de descripción del puesto. Al principio de este trabajo se presentó la descripción de los principales puestos de un restaurante. Las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades se recopilan en lo que ha sido llamado la especificación del puesto. La especificación del puesto puede organizarse como un registro separado o puede incluirse como otra parte de la descripción del puesto. La ventaja de contar con una especificación del puesto por separado, es que la información contenida en ella es usada para diferentes propósitos que la información contenida en la descripción del puesto, como la selección de empleados y la determinación del salario.⁹

Es necesario cuidar el criterio de que siempre es mejor tener escritas las funciones de cada puesto. Esto va a depender del tipo de personal que se esté manejando ya que si se cuenta con un personal problemático o que talvez este inconforme con algo que este ocurriendo en el restaurante este no hará nada que no este descrito entre sus funciones. Por ejemplo en México he observado que existen trabajadores que están afiliados a algún sindicato en ocasiones no realizan más que sus actividades que estén inscritas en su contrato colectivo de trabajo. El reto entonces es hacer entender tanto al personal sindicalizado del cual en ocasiones no se puede prescindir y al personal no sindicalizado que se está en un restaurante donde el trabajo se hace en equipo y que por lo tanto todos deben de participar de manera tal que se pueda llegar al cumplimiento del objetivo principal.

⁹ "Administración de recursos humanos" Autor L. Fernando Arias Galicia Ed. Trillas (1999)

CAPÍTULO VI

TÉCNICAS PARA PERFECCIONAR EL MANEJO DE PERSONAL EN LOS RESTAURANTES

6.1. Anticipación de los requerimientos de personal

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización, es esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados al ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos. En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear. En las oficinas gubernamentales y en otras organizaciones no lucrativas. Los requerimientos de personal están determinados por el volumen de servicios o de otros trabajos que se espera que la organización proporcione al público.

6.1.1. La Planeación del Personal en las Empresas Privadas

Puesto que la carga de trabajo de una compañía y sus necesidades de personal están determinadas por sus ventas, la planeación efectiva con respecto a esta función, le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable. Además, la planeación efectiva de las ventas puede hacer que una compañía influya en la demanda de sus productos, diseñándolos y promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea.

La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el deseo de la gerencia de reducir el elevado costo de la rotación de empleados, ha hecho que muchas compañías dediquen más tiempo de la planeación de las ventas, en un esfuerzo para minimizar las fluctuaciones en la fuerza de trabajo. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en especial esenciales para las compañías afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminución en precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero recurrentes; también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de temporada.

Los cambios en las actividades de las empresas, que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza temporal. Mediante el uso de las técnicas de pronósticos, una compañía puede descubrir las tendencias cíclicas que afectan a la venta del producto y al crecimiento de la organización y proyectar estas tendencias al futuro, como medio de prever su propia actividad. La planeación de personal y de ventas también debe tomar en cuenta las políticas fiscales gubernamentales, los reglamentos, los cambios en la situación internacional, las penetraciones tecnológicas y las huelgas laborales.

El índice de producción de una compañía, por lo general, está determinado por los pedidos actuales del cliente y los que se han anticipado, tomando en cuenta las tolerancias adecuadas para los aumentos o disminuciones en el inventario. En términos generales, los programas generales de producción se formulan para una temporada o para algún otro periodo adecuado y, subsecuentemente, para periodos mensuales o semanales. Si bien son inevitables ciertos ajustes en los planes de producción a largo plazo, su formulación es esencial para una buena planeación de personal. La adquisición y desarrollo de personal calificado para los muchos puestos en toda la organización puede necesitar varios meses o incluso años de tiempo requerido, el cual sólo puede proporcionar la planeación a largo plazo.

Las fluctuaciones temporales en ritmo de producción no necesitan que se hagan cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular. Los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse mediante el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, adquiriendo trabajadores temporales o utilizando los servicios de compañías que proporcionan empleados eventuales. Y a la inversa, las disminuciones temporales pueden manejarse acortando la semana de trabajo, fomentando el uso de tiempo por vacaciones acumuladas o asignando a algunos empleados al trabajo de mantenimiento o a otros proyectos que se hayan acumulado con este propósito.

Los restaurantes manejan fluctuaciones temporales en las ventas pero casi siempre son previsibles. Por ejemplo, de acuerdo a mi experiencia en los restaurantes que tienen contacto la segunda quincena de Enero y todo el mes de Febrero las ventas son escasas debido a que los mexicanos están en la tradicional cuesta de Enero recuperándose de los gastos efectuados en la época navideña, en temporada de cuaresma las ventas se reducen los días viernes, si es que el restaurante vende productos con carne de cerdo o de res, en Septiembre también las ventas son limitadas debido a que los padres de familia están efectuando los gastos de los útiles de los niños, pero para la segunda quincena de de Noviembre a la primera quincena de Enero de cada año las ventas aumentan considerablemente debido a que la gente cuenta con más dinero por los aguinaldos. Por lo anterior se concluye que el problema del personal puede simplificarse un poco, pero ¿cómo determinar las necesidades de personal? se vera a continuación.

6.1.2. Necesidades de la Dotación de Personal en un Restaurante

Los requerimientos de recursos humanos de una organización, determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más del que su departamento requiere. Esto ocurre muy seguido con el área que está al contacto con los comensales

debido a que en todos los restaurantes se cuenta con horarios “muertos” y con horarios “Star” es decir, como puede estar a su máxima capacidad inclusive con mesas en espera, puede estar con muy pocas mesas o en algunos casos vacío. Lo anterior hace que cuando el restaurante se encuentra en su máxima capacidad la percepción es de que el personal es limitado y que es necesaria la contratación de un mayor número de elementos para realizar una mejor atención a los clientes, por lo que es muy común que el capitán de meseros le reporte al gerente que hace falta personal y en la mayoría de veces no es así. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivo para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos. Lamentablemente, no en todos los restaurantes se puede contar con un departamento de costos precisamente debido a que contar con él requiere un costo adicional. En algunos restaurantes se cuenta con un contador, quién cumple también con esa función.

6.2. RECLUTAMIENTO

6.2.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CALIFICADO

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que está más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere las investigaciones de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación. Desafortunadamente, debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso. Por otra parte, si el jefe ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel inicial, esta práctica puede servir para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de la organización, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado. Si los datos anteriormente contenidos en el expediente del personal son colocados en una cinta magnética, una organización puede localizar toda su fuerza de trabajo en cosa de minutos para encontrar a los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica. Estos datos también pueden ser usados para preparar los informes de personal relativos a la estadística de recursos humanos, costos laborales, ausentismo y rotación de empleados, por clases de puestos, departamentos o de toda la organización. Como el valor de estos datos depende de que estén al día, el sistema de información debe incluir provisiones para registrar los cambios en las calificaciones del empleado tan pronto como éstos se presenten.

Los datos conservados en medios electrónicos, relativos a la fuerza de trabajo y a las calificaciones de cada empleado, pueden beneficiar a la planeación de la fuerza de

trabajo y al reclutamiento de personal. Por ejemplo, estos datos pueden ser utilizados para predecir la trayectoria de las carreras del personal en las organizaciones y anticipar las vacantes y las necesidades de personal en las organizaciones y anticipar por reducción de puestos. Los sistemas de información pueden ayudar a la gerencia para determinar cuándo y dónde ampliar el reclutamiento o modificarlo, así como para indicar los tipos de personas que deban buscarse para contratarlas. Estos sistemas también pueden servir para mejorar los esfuerzos de reclutamiento, proporcionando datos sobre las personas que han sido reclutadas, las fuentes de donde fueron reclutadas y los factores que contribuyeron a su reclutamiento, los datos relativos a los solicitantes que no fueron contratados y a las razones para ello, así como los registros de seguimiento de los que sí lo fueron. También pueden usarse para formular mejores programas de contratación y selección.

El reto para los restauranteros de México es el poder invertir en sistemas de cómputo donde se pueda manejar la información relativa a su personal. Si, es cierto que tiene un costo, pero se debe de ver como un gasto sino como una inversión.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes que son:

- 1.- Fuentes de reclutamiento
 - a) Interno
 - b) Externo

6.2.1.1 Fuentes Internas de Reclutamiento de personal

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- **Los trabajadores de la propia organización.**

Se trata de personal que ya haya demostrado dentro del restaurante que es una persona honesta, y responsable con las funciones que le han sido asignadas.

- **Contactos con sindicatos.**

En el medio de los restaurantes existen varios sindicatos a los cuales se está afiliado, y ellos tienen contacto con personal desempleado y que ya conoce el sector. Los sindicatos cuentan con una bolsa de trabajo. Este método no es muy recomendable en México, ya que en ocasiones el personal sindicalizado, como lo hemos comentado a lo largo de la presente investigación, cuenta con vicios que en lugar de traernos un beneficio nos puede acarrear más problemas.

- **Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.**

El recurrir a familiares o conocidos nos puede traer buen resultado ya que el nuevo empleado además de estar comprometido con el restaurante, tiene un respaldo que en el caso de fallar haría quedar mal a quién lo recomendó. Es muy importante tomar las recomendaciones de parte del personal que cuenta con cierta antigüedad en el restaurante.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas, representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso

de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa, a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse, además de que los costos en el reclutamiento se ven verdaderamente reducidos. En lo único que hay que tener cuidado es en el control del número de personas que son recomendados y más en el caso de familiares, ya que en el supuesto de que exista un conflicto familiar estamos corriendo el riesgo que nadie llegue a trabajar, o bien si son originarios del mismo lugar, y como en México todavía se tienen arraigadas ciertas costumbres, puede ocurrir que el día de la fiesta del pueblo, nadie llegue a trabajar.

6.2.1.2. Fuentes Externas de Reclutamiento de personal

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos. Tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe o encargado de personal dependerán de factores tales como: tamaño del restaurante, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

1. Anuncios
2. Instituciones educativas
3. Agencias de empleos
4. Recomendaciones de empleados
5. Solicitudes espontáneas
6. Organizaciones profesionales
7. Sindicatos

a) Anuncios. Cualquiera que lea los periódicos está familiarizando con las frases "Se necesita" y "Se solicita" en la sección de anuncios. Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. La radio, la televisión, los anuncios fuera del restaurante, así como las revistas y los periódicos, pueden, por consiguiente, ser utilizado como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionado y deseado, ofrecerá mayor posibilidad de producir resultados favorables, que si se coloca en una publicación de circulación en masa. Por ejemplo, de acuerdo a mi experiencia, anuncios que se dirigen hacia los puestos operativos se recomienda que se utilice medios de circulación masiva como lo son los periódicos. En este caso se recomienda el uso de "El Universal" "El Esto" y el "Metro". En el supuesto de que sus recursos lo permitan si el anuncio es puesto en los tres medios anteriormente señalados será mucho mejor.

b) Instituciones educativas. La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchos restaurantes a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. Puesto que estas Instituciones educativas eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces,

también desarrollan una cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo, puede tentar a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que las que demandan los puestos de estas personas. Cuando se sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierdan pronto el interés y renuncien.

Ciertas organizaciones, en especial las lucrativas, están encontrando en la actualidad muchas dificultades para atraerse a los jóvenes que desean seguir una carrera en ellas. Los cambios en el sistema de valores de la gente joven, así como los problemas a los que se enfrentan por vivir en áreas metropolitanas en donde están localizadas la mayoría de las organizaciones, también han provocado que renuncien a carreras a las cuales fueron atraídas las generaciones anteriores.

La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colección, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) pueden ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos, y a diseminar folletos, manuales y otra literatura de la compañía a las personas interesadas.

Es medio no es muy usado por los restaurantes debido a que el número de vacantes para un área especializada donde se requiera de un título es sumamente limitado. Algunos restaurantes, reclutan para el puesto de mesero a estudiantes que puedan trabajar únicamente en fines de semana. De acuerdo a mi experiencia creo que no es muy satisfactorio debido a que se trata de personas que no van a estar comprometidas con el restaurante y además la relación entre salario y tiempo trabajado en lugar de traer beneficios para el restaurante significará un costo alto. Si a lo anterior le sumamos la inconformidad que se da por parte del personal restante, es decir, el personal que trabaja toda la semana se concluye que no es muy adecuado la utilización de este tipo de personal.

c) Agencias de empleos. Puede ser posible que en ocasiones los restaurantes aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público y operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. La agencia de empleos puede suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos. Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos, por consiguiente, es aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar. Tres tipos de agencias de empleos, que serán discutidas en términos de sus objetivos y áreas de servicio, son agencias de empleos públicas, las agencias de empleos privadas y las firmas consultoras de negocios. En México existen empresas dentro de las cuales señalaremos a Manpower, ACIR, Master Work entre otras. Cabe señalar que existen más empresas dedicadas al reclutamiento de personal, pero no cubren puestos para el área de los restaurantes. En ocasiones las empresas que mencionamos con anterioridad trabajan los puestos de cajeros y repartidores dando una

garantía que va desde uno hasta dos meses y los puestos de meseros y cocina sin ninguna garantía debido a la complejidad de los puestos. Lo anterior vuelve a denunciar y ratificar la necesidad de este trabajo que se está realizando para la industria restaurantera.

d) Recomendaciones de los empleados. Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su restaurante a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su restaurante y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Cuando se requieren solicitantes con habilidades y existe escasez de éstos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para el restaurante y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante. Al recomendar un solicitante para ser contratado por el restaurante, el empleado, en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación. Su sentimiento de involucramiento puede ser ventajoso para que el empleado tenga un interés definido en ayudar a mejorar el comportamiento y el desempeño del individuo, para demostrar que éste es satisfactorio. Por otra parte, aun cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible que cometan errores o verse influidos indebidamente por la amistad personal. Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia, logia o algún otro grupo. Además, como es natural que los empleados recomienden como prospectos a personas que son como ellos, los gerentes deben tener el cuidado debido al considerar las recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios.

En las taquerías, el personal que trabaja manejando la carne en los trompos para la preparación de los tacos al pastor resulta sumamente complicado encontrarlo, ya que en que caso de haberlos, solicitan sueldos excesivamente elevados o quieren cobrar de acuerdo a los kilos que manejan. Para este tipo de personal esta fuente de reclutamiento es muy efectiva ya que en el medio que los pastoreros o parrilleros se mueven es más factible encontrar gente recomendada de ellos para ocupar las vacantes.

Por lo que respecta a las solicitudes espontáneas éstas se dan con el transcurso del tiempo ya que siempre llegarán al restaurante personas que iban pasando por ahí y preguntaron acerca de la posibilidad de trabajar en el restaurante. Esta herramienta es efectiva siempre y cuando se les pida una solicitud de empleo debidamente requisitada para su localización en el momento que el restaurante lo necesite. Por lo que respecta a Organizaciones profesionales, en los restaurantes no aplica, mientras que los sindicatos lamentablemente en México no son una buena base para el reclutamiento de personal.

6.2.3. EQUIPARACIÓN DE PERSONAS Y PUESTOS

La selección de personal en un restaurante es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta

información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe. La declaración de las políticas relacionadas con la selección ayuda a asegurar que esta función se desempeñará en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y exigencias de la sociedad. La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en toda organización. Para aumentar la probabilidad de contratar a una persona que pueda llevarse armoniosamente con su supervisor y con los miembros de su grupo de trabajo, y en general con todo el personal, el jefe inmediato junto con el gerente, por lo general, se encargan de la selección final, una vez que el departamento de personal ha terminado, mediante el análisis de la información de varios tipos, que el solicitante cuenta con las calificaciones básicas.

6.2.3.1. Información Necesaria para la Selección

Los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección deben poseer una información adecuada para fundamentar la decisión. Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre los mismos solicitantes. Puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tienen la responsabilidad de buscar mayores informes de cualesquiera fuentes que estén disponibles. Por ejemplo, el verificar las referencias indicadas por el trabajador es básico para el buen desempeño del personal.

6.2.3.2. Especificaciones del puesto. Por lo general, los gerentes y supervisores están bien familiarizados con los requisitos del puesto relativos a destreza, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos. Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participan en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones. Conforme los miembros del departamento de personal aprenden más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no sólo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

6.2.3.3. Selectividad al contratar. El grado hasta el cual puede lograrse la selectividad dependerá del número de solicitantes calificados que estén disponibles para su consideración. Si el número de solicitantes es pequeño, sea a causa de escasez de mano de obra o por esfuerzos inefectivos de reclutamiento, el grado de selectividad será reducido. La selectividad está expresada típicamente en términos de la proporción de selección, que representa la relación entre el número total de solicitantes con que se cuenta. Por ejemplo, una proporción .10, significa que será seleccionado el 10% de los solicitantes; una proporción del .90, significa que el 90% de los solicitantes será seleccionado. Si esta proporción es pequeña, sólo los solicitantes más prometedores serán contratados. Cuando la proporción es alta, es posible muy poca selectividad, ya que incluso los solicitantes mediocres habrán de ser contratados para llenar las vacantes.

6.2.3.4. Información acerca de los solicitantes. Básicamente, los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará

incluyendo su conocimiento y destreza lo mismo que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos. Los factores relativos a lo que hará incluyen motivación, intereses y otras características de su personalidad. Para determinar lo que un individuo pueda hacer y hará, es esencial obtener información sobre los solicitantes que sea confiable y válida. La confiabilidad se refiere al grado en el cual las entrevistas, tests y otras herramientas de selección son consistentes con la información que los solicitantes proporcionan. A menos que un entrevistador juzgue que las capacidades de un solicitante son las mismas hoy que lo que el mismo entrevistador consideró ayer, su juicio no es de confianza. De igual manera, un test psicológico que arroje puntuaciones ampliamente distintas cuando se aplica a un individuo en el intervalo de varios días, es tan poco confiable como una balanza de un supermercado que proporcione una lectura distinta cada vez que se pesa en ella el mismo objeto.

6.3. EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en el restaurante, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes, los pasos que típicamente se encuentran en el proceso de selección. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con el restaurante sino con el tiempo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos. A continuación se señalan las formas y los procedimientos de selección que son los que comúnmente los empleados en los restaurantes usan como base para obtener información sobre el solicitante que va a ser examinado.

6.3.1. Entrevistas

El solicitante debe ser entrevistado por una o por varias personas, dependiendo de la importancia del puesto. La entrevista sirve a muchos propósitos, por lo que puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección. La entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable hacerse sobre la base de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llenar previamente. En algunos restaurantes se cuenta con una solicitud de empleo donde se solicita la información que el restaurante en particular necesita saber. En la mayoría de los restaurantes una solicitud de empleo comprada en la papelería más cercana es suficiente. En todo el proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización.

Tradicionalmente, la entrevista ha tenido una función de importancia en el proceso de selección del personal. Por ejemplo, varios estudios indican que el 99.5% de los empleadores usan la entrevista como base para obtener información de los solicitantes y para comunicar información acerca de la naturaleza de los puestos disponibles y de la organización. A diferencia de algunos pasos en el proceso de selección que implican los servicios de personal profesionalmente preparado o de muy adecuados procedimientos estandarizados, las entrevistas tienden a ser conducidas por individuos con diferentes orientaciones y calificaciones, quienes emplean una pluralidad de métodos.

6.3.2. Métodos para Entrevistar

Las entrevistas de empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para traer a la luz las actividades y sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas. La diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular. En el tiempo de entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que deba seguir la entrevista a medida que se formula cada pregunta, en tanto que en las menos estructuradas, el solicitante es quien desempeña el papel principal al determinar la forma que seguirá la misma.

1.- Entrevista no dirigida. En la entrevista no dirigida, el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos generales, tales como "Dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo", y permitiendo que el solicitante se exprese por sí mismo con un mínimo de interrupciones. Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo, "¿Y qué sucedió entonces? O ¿Cuáles eran las circunstancias?", se usan para mantener hablando al solicitante acerca del asunto. En general, el enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute; usa preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente; contesta brevemente y permite pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar por el principiante, quizá debido a que nuestra forma de conversar actualmente dicta que alguien debe mantenerse hablando si dos personas se encuentran juntas. Mientras más libertad se le proporcione al solicitante en esta clase de entrevista mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquier punto que quiera tocar. Esto puede ser valioso en especial para dirigir la atención del investigador a cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen quedar ocultos por un interrogatorio más rápido del solicitante. Por otro lado, el entrevistador no debe llegar a esta entrevista sin fijarse algunos objetivos. Por ejemplo, a pesar de que se cuenta con la dirección del trabajador escrita en la solicitud de empleo, es importante el volvérsela a preguntar, ya que en ocasiones el candidato no se la sabe y es ahí donde nos podemos percatar de que está mintiendo.

2.- La entrevista profunda. La entrevista profunda va un paso más allá de la del tipo anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante que estén relacionadas con el empleo. Un modelo de entrevista profunda, creada por Martín M. Bruce, proporciona 37 preguntas que cubren trabajo, educación, relaciones sociales, economía y personalidad, que deberán ser contestadas por el solicitante. Estas preguntas, algunas de las cuales se han producido están diseñadas de manera de permitir al solicitante que diga todo lo que desee al contestarlas. Se le anima a contestar cada pregunta con la profundidad suficiente para permitir que el entrevistador obtenga información que baste para hacer una evaluación. El modelo de entrevista profunda proporciona una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la elaboración de las seis áreas principales cubiertas por la entrevista.

3.- Entrevista estandarizada. El tipo de entrevista más altamente estructurada es la entrevista estandarizada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en formas especialmente preparadas para que únicamente el

entrevistador escriba las respuestas en los espacios indicados para ello. Se especifica claramente los espacios que debe llenar el candidato y los que deberá llenar el entrevistador. Por ejemplo las preguntas a tinta negra deberán ser contestadas por el solicitante en el curso de la entrevista.

4.- Métodos especiales de entrevista. La mayoría de las entrevistas de empleo seguirán uno de los métodos que han sido descritos. Sin embargo, existen otros que son utilizados para propósitos especiales. La entrevista de grupo (también llamada test de desempeño oral de grupo), en un método popular en la selección de aspirantes a niveles altos dentro de un restaurante. Como no es la finalidad de este estudio no se profundizará en el tema y únicamente se señalara que cuando se usa el método de entrevista de grupo, se reúne una media docena de solicitantes para una discusión en grupo. Sentados al lado o detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos en tanto se enfrasca en una discusión de masa redonda, con o sin un director. Si bien, por lo general, se usa la entrevista de grupo junto con otras técnicas de selección, se ha encontrado que facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, dinamismo, pose, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto, habilidad para congeniar con las personas, y cualidades similares.

6.3.3. Confiabilidad de la entrevista. La confiabilidad o la consistencia con la que es evaluada la información obtenida de la entrevista es la primera consideración para determinar su utilidad. Su confiabilidad dependerá del grado de capacitación que tenga el entrevistador, ya que a pesar de los datos que se tengan es sumamente importante la percepción.

6.3.4. Validez de la entrevista. La validez de la entrevista está relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante en el trabajo. Varios de los estudios elaborados con anterioridad muestran que las predicciones basadas en la entrevista y en los resultados de los tests, por lo general no son más (y con frecuencia son menos) precisas que las basadas sólo en los resultados del test. Sin embargo, debe hacerse notar que cuando interviene más de un entrevistador, la entrevista sí contribuye a la predicción del éxito en el puesto.

6.3.5. Exactitud de la información obtenida. Otra importante consideración con respecto a la entrevista es la exactitud de la información obtenida. Tal exactitud es, en particular, esencial si la entrevista se ésta usando principalmente para obtener informes que de otra manera no podría adquirirse por otros métodos. Se han practicado varios estudios para evaluar la exactitud de los datos de la entrevista. En un estudio se encontró un alto grado de concordancia entre la información proporcionada por los solicitantes del puesto respecto a sus salarios, duración en el empleo y obligaciones en éste y la proporcionada por sus empleadores anteriores. Otros estudios reportan resultados un tanto distintos, en especial cuando se les pidió a los entrevistadores que proporcionaran informes acerca de ellos mismos que tenían, según ellos lo percibían, connotaciones sociales inconvenientes. Los errores al reportar la información tenían la tendencia de ir en la dirección que los solicitantes consideraban que era socialmente más aceptable.

6.3.6. La Investigación sobre la Entrevista de Empleo

La entrevista de empleo ha sido popular no sólo como herramienta para la selección, sino también como tema de crítica al correr de los años, ya que con frecuencia se usa con la exclusión de otros procedimientos, tales como los tests psicológicos, los cuales han sido investigados y validos mucho más cuidadosamente. La aceptación incuestionable de la entrevista de empleo como base para obtener información y formar juicios acerca de los solicitantes todavía continúa, a pesar del hecho de que ya desde 1915 aparecieron en la literatura artículos que citaron las limitaciones de la entrevista típica de empleo.

En los últimos cincuenta años, cientos de artículos y veintenas de libros han sido escritos sobre el tema de la entrevista, pero desafortunadamente, la mayoría de ellos han sido del tipo "como hacerla", basados únicamente en opiniones. Las reseñas de la literatura muestran que sólo una pequeña proporción de los artículos se relacionan con experimentos reales para determinar cuáles son los métodos más confiables y valederos. Sin embargo, si se observan algunos de los resultados de los experimentos más recientes que se han acumulado, resulta claro que se conoce más acerca del tema que de lo que la mayoría de los entrevistadores se toma la molestia de utilizar. Se comentan en seguida los hallazgos más importantes en relación a los factores que determinan la efectividad de la entrevista de empleo.

A pesar de que como ha visto, la entrevista no es una herramienta con un 100% de confiabilidad, pero es una de las menos costosas por lo que los restauranteros la utilizan mucho. El problema real es que en la mayoría de ocasiones, las personas que utilizan esta herramienta no están lo suficientemente capacitados para la realización, ya que inclusive los encargados de esta actividad son los mismos dueños de los restaurantes.

6.3.7. Investigación de los Antecedentes

Si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto puede investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que la haya descrito en la forma de solicitud y en la entrevista. Obviamente no puede comprobarse toda la información; sería conveniente comprobar los renglones que sean de más importancia para determinar su aceptabilidad para el puesto.

6.4. LA DECISIÓN DEL EMPLEO

6.4.1 Colocación

Si bien son de importancia todos los pasos en el proceso de selección, el más crítico es la decisión de aceptar o de rechazar a un solicitante para el empleo. Como se hizo notar con anterioridad, éste puede ser aceptado para un puesto distinto al cual originalmente hizo su solicitud, ya que el propósito del programa de selección es considerar las necesidades totales de la organización y asociar a las personas y a los puestos con la mayor efectividad posible. Debido al costo de colocar a nuevos empleados en la nómina, al acortamiento del periodo de prueba en muchas industrias y a otros factores, tales como relativos a la satisfacción y ajuste del empleado, es esencial que la decisión final sea todo lo sólida posible. En México La Ley Federal del Trabajo señala que se puede contratar a una persona a prueba, lo que puede originar que en verdad el dueño de un

restaurante pueda estar seguro de que la persona que contrató está desempeñando satisfactoriamente las funciones para las que fue contratado.

El candidato que pase todas las etapas de selección anteriores es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o el supervisor lo han entrevistado y aceptado. En este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo. Con objeto de que el supervisor pueda hacer un trabajo efectivo para orientar y entrenar al nuevo empleado, deberá tener acceso, o deberá recibir copias de las partes pendientes del legajo que fue desarrollado durante el proceso de selección. Con demasiada frecuencia, el departamento de personal supone que los supervisores de otro departamento son incapaces de usar la información con dirección con discreción y, hasta cierto grado, atentan contra los propósitos para los cuales se mantienen los registros.

6.4.2. Factores en la Toma de Decisiones

Al tomar decisiones, unos de los principales puntos que se presenta es: ¿Qué tanto peso debe darse a los hechos sobre los solicitantes? Por ejemplo, ¿debe darse prioridad a las puntuaciones de los tests sobre los juicios del entrevistador? El procedimiento conveniente es que cada organización determine cuál es la información con elevado poder predictivo y decida la manera en que está información pueda obtenerse en la forma más efectiva. Se puede encontrar que la historia verificada de trabajo y los juicios del departamento en donde existe la vacante son los indicadores más válidos para algunos puestos, en tanto que para otros son mejores las puntuaciones de los tests y las evaluaciones hechas por los profesores anteriores del solicitante.

6.4.3. Toma de la Decisión

Una vez que se ha reunido toda la información acerca de un solicitante por el departamento de personal, debe existir algún método para contabilizarla. Es común encontrar organizaciones que usan formas de resumen y listas de comprobación con el fin de determinar que toda la información pertinente se ha incluido en la evaluación del solicitante. Algunas organizaciones emplean modelos matemáticos para llegar a una decisión, que comprenden procedimientos estadísticos para resumir datos tales como calificaciones otorgados por el entrevistador, puntuaciones en las pruebas y otros elementos que pueden reducirse a términos numéricos. Los métodos estadísticos, que emplean información válida, adecuadamente desarrollados para la toma de decisiones, han demostrado ser superiores a los métodos que involucran el juicio personal de los expertos.

La disponibilidad de computadoras para uso en trabajo de personal ha hecho posible que las organizaciones mejoren el proceso de la toma de decisiones en la selección de personal. Con las computadoras, ahora es posible usar el método conocido como función de diferenciación múltiple – método estadístico que predice la probabilidad de la afiliación en grupos alternativos en lugar de colocar a los individuos en un punto de algún continuo -. Contesta a la pregunta: “¿A cuál grupo es más probable que pertenezca esta persona?” Asociando las características del solicitante con las especificaciones detalladas para muchos puestos, una organización se ayuda a tener la certeza de que no pasa por alto a personas calificadas.

Cualquiera que sea el método que se use para llegar a una decisión de selección, ésta implica algo más que la eliminación potencial de los no aptos. Deberán tomarse en consideración, cualesquier puntos fuertes que puedan compensar a los débiles. Se ha sugerido que todo departamento de personal debe poner en duda su método a fin de determinar si está contratado a personas mediocres libres de "debilidades", o si está centrada su atención en la contratación de personas con puntos fuertes y potencialidades. Sin embargo, debe tenerse cuidado con la implantación de normas fuera de la realidad para contratación, que hagan que las personas talentosas no quedan satisfechas y abandonen sus trabajos.

Estos métodos señalados con anterioridad, difícilmente son usados en la industria restaurantera. Las técnicas que se utilizan más en los restaurantes y que en ocasiones son más efectivas es el ponerlos a prueba inmediatamente, ya que en ocasiones se dicen llamar parrilleros y en el momento de la prueba resulta que no saben utilizar un cuchillo. Por pequeña que sea la prueba el restaurantero se puede dar una idea general y decidir si lo contrata o no.

6.4.4. Los Tests Psicológicos

Desde la primera Guerra Mundial cuando fueron examinados cerca de dos millones de reclutas por medio del Army Alpha Test de habilidad mental, se han usado tests de todas clases en la selección de personal en organizaciones de distintos tipos. Los tests han continuado teniendo un papel importante en todas las ramas de la defensa y se han usado tradicionalmente en los programas de servicio civil a nivel federal, estatal y local del gobierno, en los Estados Unidos en donde la contratación a base de méritos es exigida por la ley. Los test también han desempeñado un papel de importancia en las organizaciones lucrativas. Las encuestas revelan que los gerentes de personal en las empresas continúan encontrando que los tests son útiles para evaluar las calificaciones. También indican que casi todas las empresas más grandes administran tests a los solicitantes y que cerca del 80% de las compañías más pequeñas también lo hacen. Sin embargo, algunas de las compañías más grandes han reportado recientemente que están dando menos importancia a los tests que en el pasado.

En las organizaciones en donde los tests se usan adecuadamente, se han obtenido beneficios tanto tangibles como intangibles. Algunos de los beneficios tangibles obtenidos por el uso de los tests en la selección de personal incluyen la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Los beneficios intangibles, tales como mejor ajuste del trabajador, mejor satisfacción en el trabajo y mejor moral de grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la "eliminación" de quienes no cubren los requisitos para el puesto. El uso de tests para seleccionar empleados para ser ascendidos a posiciones más elevadas no sólo es conveniente desde el punto de vista de colocar al mejor talento, sino por lo general tiene un efecto saludable sobre los empleados, quienes se dan cuenta de que la habilidad recibe la mayor prioridad que los favoritismos personales.

Sin embargo, debe reconocerse que tanto los tests como los programas de tests han sido puestos bajo un rígido escrutinio en los últimos años. Los líderes sindicales y los grupos minoritarios, en especial, han dudado de la equidad de los tests. Otros lo han criticado con el pretexto de que invaden la vida privada. Cuando las críticas están justificadas, por

lo general, no es debido a lo inadecuado de los tests, si no la forma en que son utilizados o mal empleados. Sin embargo, los miembros del departamento de personal deben entender plenamente la naturaleza de los tests psicológicos así como los tipos de tests que se dispone y el procedimiento para su empleo científico y ético.

6.4.4.1. Naturaleza de los Tests Psicológicos

Un tests psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes intereses y personalidad, en términos cuantitativos¹⁰. Mediante el uso de tests, es posible determinar "qué tanto" de una característica dada posee un individuo en relación a otros con quienes está siendo comprobado. Los tests se han formado de tal manera que cuando se suministra a los individuos un test que sea del nivel de dificultad adecuado para el grupo que está sujetado a prueba, y cuando los individuos son seleccionados al azar, la distribución de la puntuación seguirá la curva normal de probabilidad que se ilustra gráficamente.

Un tests psicológico sólo puede mostrar el aspecto total de la conducta, el muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, manipulativa o de algún otro tipo. La confiabilidad es, en parte, función de la longitud del test así como la muestra de los elementos incluidos. La confiabilidad de una prueba, por lo general, se comenta en el manual del examinador que acompaña al test estandarizado. Si bien un test u otro instrumento de medición deben ser confiables para que sea de valor, una alta confiabilidad no ofrece la seguridad de que el test sea válido con respecto al propósito para el cual se usa. Es responsabilidad de los restauranteros el evaluar la importancia de la elaboración de los test para cada restaurante. De acuerdo a lo que he podido observar durante mi experiencia, en México, son pocos los restaurantes que los utilizan, y casi en su mayoría se trata de restaurantes de tamaño grande. Lo anterior debido al costo que puede significar la elaboración e interpretación de las pruebas psicológicas.

6.4.5. Exámenes Médicos

Uno de los requisitos que es necesario cuidar en esta área son los exámenes médicos ya que el área restaurantera se maneja con altos requerimientos de higiene y salud. Es necesario pensar que si uno de los trabajadores tiene una enfermedad contagiosa a cuantos de los comensales contagiará. Si a lo anterior le agregamos que existen revisiones por parte de las autoridades de salud las cuales en el caso de que no se cumpla con ciertos parámetros el restaurante se hará acreedora a una multa o la clausura.

He podido observar que debido al costo que puede significar para el restaurantero el contar con un médico al servicio del restaurante son pocos los restaurantes que cuentan con el servicio. Otra opción para cumplir con el certificado médico es el solicitarle a cada trabajador cuando llegue a pedir trabajo lleve consigo su certificado médico.

¹⁰ "Administración de recursos humanos" Autor L. Fernando Arias Galicia Ed. Trillas (1999)

6.5. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

En las organizaciones más grandes, el departamento de personal puede proporcionar a los gerentes y supervisores ayuda considerable para dirigir las actividades de entrenamiento, incluyendo la organización de clases formales, selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo de entrenamiento y de otros auxiliares. Con frecuencia, en los restaurantes más grandes, estas actividades están manejadas por una división de entrenamiento por separado, dentro del departamento de personal. Sin embargo, en los más pequeños, la mayoría de los trabajos de entrenamiento recaen sobre los gerentes y supervisores de los departamentos en donde trabajen los empleados. En esta situación, se recibirá una ayuda mínima del departamento de personal, si es que éste existe.

6.5.1. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DE CAPACITACIÓN

Los gerentes y los miembros del grupo de personal deben estar siempre alertas ante las señales de que los empleados necesiten entrenamiento. Por ejemplo, si el record de las ventas en un mes determinado indica que se han reducido debido a la calidad de los alimentos, puede requerirse entrenamiento adicional. En forma similar, un número excesivo de rechazos a los pedidos de servicio a domicilio puede ser causado por un entrenamiento inadecuado a los repartidores. Un número creciente de accidentes también es una indicación de que los empleados requieren un repaso en el uso de los dispositivos de seguridad y en los procedimientos para evitar accidentes en el trabajo. Con el fin de elaborar más sistemáticamente las necesidades de entrenamiento, McGehee en su libro "La capacitación" sugiere un método triple para pensar acerca de las necesidades de entrenamiento en una organización o en un componente de la misma.

Consiste en lo siguiente:

1. Análisis organizacional – determinar en qué punto puede y debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento en la organización.
2. Análisis de operaciones – determinar cuál deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación, en una forma efectiva.
3. Análisis del hombre – determinar qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización.

El análisis de la organización da énfasis al estudio de la organización completa, sus objetivos y sus recursos y a la forma en que se relacionan los recursos con los objetivos de la misma. Los índices que pueden ser usados en el análisis de la organización incluyen los costos de mano de obra (directa e indirecta), la calidad de productos o servicios y la moral de los empleados. El análisis de las operaciones se enfoca hacia la tarea o el puesto, independientemente del empleado que desarrolla esta tarea. Los

índices que pueden usarse aquí, incluyen datos obtenidos al observar a los empleados en su trabajo, en gran parte en forma similar a un análisis del puesto. El análisis del hombre se enfoca sobre el individuo en su posición presente y en posibles futuras posiciones y puede incluir alimentos producidos, costos de los alimentos, ausentismo, retardos y accidentes. Después de llevar a cabo estos diferentes análisis, deben tomarse decisiones respecto a la relativa seriedad y a los costos relativos de las discrepancias entre el desempeño esperado del empleado y el real.

Puede inferirse que los beneficios derivados de un programa de entrenamiento para determinados trabajos no serían compensados por los costos. Para algunos puestos en la organización, el mejoramiento de los procedimientos de selección sería más barato y más efectivo que un programa de entrenamiento. Sin embargo, los diversos análisis proporcionarán una lista de las prioridades de necesidad de entrenamiento sobre factores de costos y facilidad, que servirán de base para el desarrollo de programas de entrenamiento para los distintos requisitos de las tareas en los restaurantes. En el desarrollo de los programas, deben tenerse en cuenta factores tales como a cuáles empleados es probable que beneficie el entrenamiento y cuáles métodos deberán usarse para entrenarlos. La investigación ha demostrado que no todos los empleados responden al mismo método de entrenamiento. En consecuencia, es conveniente, antes de iniciar el entrenamiento, determinar cuidadosamente los requerimientos de aptitud para aprovechar el programa de entrenamiento y tomarlos en cuenta en la planeación de un programa específico y en la elección de los aspirantes a ingresar en el programa.

Si bien el entrenamiento representa un enfoque positivo hacia la mejoría del desempeño del trabajo, no puede proporcionar la solución a todos los problemas. Por ejemplo, si las ventas están bajando debido a que los meseros están disgustados y resentidos por las condiciones de trabajo, el suministrarles un entrenamiento adicional no tendrá muchas posibilidades de incrementar las ventas. Puede, de hecho, causar mayor resentimiento entre los trabajadores, debido a que puede parecerles que el dueño del restaurante se muestra indiferente hacia la base original de sus sentimientos. La causa de cada problema personal, por consiguiente, debe ser determinada cuidadosamente para tomar la acción más apropiada.

6.5.2. CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Uno de los principales tipos de entrenamiento es comúnmente referido como entrenamiento en el trabajo. El propósito principal del entrenamiento en el trabajo, al iniciarse el empleo de un individuo, es llevar su conocimiento y su habilidad hasta un nivel satisfactorio. Conforme el individuo continúa desempeñando el trabajo, debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades. Como resultado del entrenamiento podrá entonces desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual y podrá calificar para trabajos a nivel superior.

Los programas de entrenamiento en una sola organización pueden cumplir una amplia gama de contenido que refleje las demandas particulares de los puestos establecidos en ella. Además de proporcionar entrenamiento para puestos específicos, la mayoría de los restaurantes cuentan con programas de entrenamiento para personal de supervisión y a nivel de gerencia, que se centra en relaciones humanas, comunicación, desarrollo personal y tópicos similares. Los programas de entrenamiento también pueden incluir

programas educativos más amplios que suelen comprender materias tales como economía, psicología, estadística o procesamiento electrónico de datos. La mayoría de estos programas consisten en cursos concentrados de dos a cuatro semanas de duración junto con cursos de repaso para vendedores expertos.

6.5.3. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION¹¹

En México, según la Ley Federal del Trabajo nos indica lo siguiente:

Existen derechos previos a una relación de trabajo:

Derecho al trabajo

Artículo 3

El trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quién lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Derecho a la capacitación y entrenamiento

Preferencia de ingreso

Artículo 7

En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos. por lo menos, en las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán las obligaciones solidarias de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate, los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos. No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

Colocación al empleo

Derechos y obligaciones

1. Gestión (administrar, planear, dirigir como mejor lo crea conveniente) – derecho del patrón.
2. Prestar el servicio (tanto patrón como trabajador):
 - a) Trabajo que deba prestarse.

¹¹ "Apuntes del curso de administración de Personal" Mtro. Ricardo A. Varela

- b) Materia de la prestación.
- c) Eficiencia de la prestación.
- d) Lugar de la prestación.
- e) Tiempo.

3. Jornada máxima legal

Artículo 58

Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador esta a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Máxima legal:

8 hrs. – diurna.

7.1/2 hrs. – mixta.

7 – nocturna.

- a) Reducida.- pactada entre el trabajador y los patrones.
- b) Ordinaria.- 8 hrs.
- c) Incompleta.- madres en lactancia, menores de edad.
- d) Continua.- no hay descanso.
- e) Discontinua.- se rompen actividades.
- f) Extraordinaria.- tiempo extra.

4. Descanso:

En la jornada (continua 30min.).

Entre dos jornadas (salida y entrada).

Semanal (sábado o domingo o uno o dos días).

Anual (vacaciones).

Días festivos.

Permisos.

Arts, 63,69,70, 71, 74,76,77

5. Salarios.

Arts. 83,90.

6. Lealtad recíproca.

7. Igualdad – desigualdad.

8. Comisiones mixtas. participar y organizar comisiones mixtas:

a) Seguridad e higiene.

b) Capacitación.

c) Reglamento interior.

d) Calidad.

e) Tabulador.

f) Escalafones.

g) Productividad.

9. Participación de las utilidades.

10. Capacitación y adiestramiento.

Artículo 153 A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y prevención social.

11. Antigüedad (Art. 154).

12.- Seguridad e higiene.

13.- Habitación.

6.5.4. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Se encuentran actualmente disponibles varios métodos diferentes mediante los cuales pueden ser derivados de los objetivos de los programas de entrenamiento. No hay una receta de todos los métodos que existen para realizarse en los restaurantes. Sin embargo, algunos métodos parece que se usan con más frecuencia que otros. Los métodos de entrenamiento más usados son: instrucción en el puesto, conferencias o discusiones, entrenamiento de aprendices, rotación de puestos, tutoría por un supervisor y conferencias. Sin embargo, el uso de método particular, dependerá de los objetivos de un curso particular de entrenamiento y de las habilidades y potencialidades del instructor y de los individuos en entrenamiento, el número probable de los individuos en

entrenamiento, el nivel de trabajo y factores tales como el tiempo y los gastos involucrados.

Una de las condiciones fundamentales para el aprendizaje es que, quien va a entrenarse esté suficientemente motivado. Esto es, la persona en entrenamiento deberá reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento. Si bien las personas están motivadas en el trabajo por ciertas necesidades comunes, difieren una de otra en la importancia relativa de estas necesidades en algún momento dado.

La necesidad de reconocimiento, de seguridad y de autorrealización se encuentra entre algunas de estas necesidades que pueden ser satisfechas mediante las actividades del entrenamiento. Los instructores deben estar alerta ante las necesidades individuales en la situación de entrenamiento y usarlas como base para motivar a los empleados. Las normas de desempeño deberán fijarse de manera que el individuo no se sienta frustrado por el instructor que requiera demasiado o poco. Suele ser conveniente agrupar a los individuos de acuerdo con su capacidad para aprender según lo hayan determinado sus puntuaciones en los tests de inteligencia y aptitud o impartir un tipo de instrucción distinta o ampliada para quienes la necesitan.

6.5.4.1. FORMATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

A continuación se presenta un formato de evaluación que se les puede dar a los comensales con la finalidad de evaluar su desempeño y poder reforzar los aspectos débiles de los meseros.

Es necesario señalar que el siguiente formato deberá llevar la imagen del negocio y se puede aprovechar para la evaluación general del restaurante. Es muy importante darle un adecuado seguimiento para que el cliente sepa que su opinión ha sido tomada en cuenta.

El segundo formato es para evaluar la percepción del cliente del restaurante en general. Ambos formatos contienen aspectos generales y no se limitan solamente al área de Recursos Humanos, ya que según mi opinión, es importante aprovechar los períodos en que se autorice la aplicación de los cuestionarios, ya que creo que no se pueden aplicar permanentemente ya que su aplicación pudiera incomodar a los comensales. De estos formatos se pueden obtener datos significativos para la toma de decisiones en varias áreas.

El señor mesero: _____

Nombre del Mesero

VOZ:	SI	NO	TRATO:	SI	NO
Clara y agradable			Cortés		
Difícil de oír			Indiferente		
Áspera o tono inadecuado			Desinteresado		

Le sirven a usted:

- a) Eficientemente
- b) Satisfactoriamente
- c) Descuidadamente
- d) Groseramente
- e) Otra _____

Tiempo:

Su orden fue tomada con _____ minutos después de que usted se sentó

Su orden fue servida con _____ minutos después de haberla ordenado

PREGUNTA:	SI	NO
El señor mesero ¿le repitió su orden?		
¿Su orden fue servida como usted la pidió?		
¿Si usted pidió cambio lo hizo fácilmente?		
¿Su orden de postre fue tomada y servida pronto?		
¿Le saludo el mesero?		
¿Le sugirió algo?		
¿Su orden de postre fue tomada y servida pronto?		

Su cuenta estuvo:

- A) Legible
- B) Correcta
- C) Puesta a tiempo

OBSERVACIONES:

(OPCIONAL)

Nombre del Cliente: _____

Teléfono : _____ Correo electrónico: _____

1.- El restaurante estaba:

- a) Sucio
- b) Mal aspecto
- c) Limpio

2.- La temperatura y ventilación

Buena Regular Mala

3.- ¿Existía ruido innecesario?

- a) En el salón
- b) En la cocina
- c) No había ruido

4.- La música estaba

Muy alta Muy suave Agradable

5.- ¿Estaban la loza, cristalería y cubiertos bien limpios?

Sí No

6.- ¿El ambiente general era atractivo para usted?

Sí No

7.- La Higiene general del personal fue:

Buena Regular Pobre

Nombre del mesero que lo atendió: _____

(OPCIONAL)

Nombre del Cliente: _____

Teléfono : _____ Correo electrónico: _____

CAPÍTULO VII

Motivación

7.1. MOTIVACIÓN: LA DINÁMICA DE LA CONDUCTA

Por muchas décadas los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y con seres humanos en un esfuerzo para comprender su comportamiento. En forma similar, en las clínicas y en otros escenarios terapéuticos, se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que son causa de interés para el individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajo o para la sociedad. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: " ¿Por qué una persona se esfuerza más que otra? " y " ¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad? ". Estas y similares preguntas se hacen de continuo los responsables de administración de los recursos humanos.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. La inclusión de la palabra "tensión" indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo literalmente siente una sensación de tensión. Esta tensión es más evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero también es obvia para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. Por ejemplo, si un empleado tiene necesidad de seguridad económica, su conducta estará dirigida hacia objetivos (ahorros, inversiones, etc.), que tiendan a satisfacer esa necesidad. En forma similar, si un individuo siente una fuerte necesidad de un logro, su conducta estará dirigida hacia alcanzar tal meta. Por ejemplo, puede luchar para alcanzar el puesto de ser gerente del restaurante.

Las necesidades psicológicas son más difíciles de identificar y de medir en su intensidad. Además, existe mucha evidencia que indica que pueden no existir límites para la necesidad de reconocimiento o logro en un individuo. Es decir, la necesidad de reconocimiento o logro persiste, de manera que el individuo continuamente está motivado para obtener satisfacción por ello pero al contrario es necesario entender lo que ocurre cuando las necesidades son frustradas o bloqueadas.

Toda acción orientada a recompensar al equipo de colaboradores no debe surgir como algo fortuito o desvinculado de las características propias de la organización (actividad económica, proceso, cultura organizacional, valores, entorno).

Al mismo tiempo, hay que destacar que ningún incentivo económico (no importa la modalidad de éste) sustituye de manera completa a otros factores motivacionales de mayor efecto; éste es el caso de: el gusto con que se realiza el trabajo, el clima de confianza y el trabajo en equipo, el estar facultado para la toma de decisiones, por señalar algunos.

Según el autor Charles Eshbach en su libro "Administración de Servicios de Alimentos, muchas empresas del giro restaurantes han iniciado o fortalecido sus acciones de remuneración, a partir de una serie de preguntas:

¿Cómo identificar los verdaderos factores que motivan a los colaboradores de mi restaurante?

¿Cuáles son los principales indicadores de la calidad y productividad del restaurante?

¿Cómo relacionar la evaluación del desempeño con el cumplimiento de metas?

¿Cómo retribuir los beneficios en calidad y productividad al equipo de colaboradores?

¿Son interesantes todas estas preguntas?

Analice algunas prácticas orientadas a su respuesta.

El siguiente instrumento le permitirá conocer, siempre y cuando se conteste con sinceridad, el o los principales factores motivacionales en el equipo de colaboradores; siga las recomendaciones para su correcta aplicación:

- 1.- Cree un clima de confianza entre los colaboradores.
 - Grafique los resultados y coméntelos con sus colaboradores,
 - Acuerde, con base en el análisis, alternativas de solución. Este puede ser el inicio para programas futuros relacionados con el tema.

¿Qué motiva a mis colaboradores?

Coloque en la línea los números del 1 al 7 las distintas opciones de tal manera que queden ordenadas de acuerdo con la importancia que tenga para usted. El 1 será para el más importante; y el 7 el menos importante:

- A. Tener un jefe comprensivo y justo.
- B. Trabajar en un ambiente de compañerismo.
- C. Contar con un trabajo que me da la oportunidad de desarrollar mis conocimientos, habilidades y/o actitudes, y crecer.
- D. Tener el reconocimiento a mi esfuerzo y trabajos cumplidos.
- E. Obtener muy buen salario.
- F. Tener un trabajo que me dé la oportunidad de destacar y sobresalir.
- G. Disfrutar más días de vacaciones.

COLABORADORES	A	B	C	D	E	F	G
ALMA							
CARMEN							
ALEJANDRO							
LUISA							
PAULA							
EMILIO							

¿Cuáles fueron las opciones de mayor importancia?

¿Cuál es la relación de los resultados obtenidos con el factor remuneraciones?

¿Qué acciones va a desarrollar a partir de estos resultados?

7.2. TIPOS DE INCENTIVOS

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes o dueños de restaurantes. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionará al gerente o dueño de restaurante la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo, debe reconocerse que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que encuentren presentes varios incentivos en un momento. No obstante, para estudiarlos, los incentivos deben ser considerados por separado.

7.2.1. PRIMARIAS

Con un plan salarial, los meseros perciben un sueldo fijo, a pesar de que pueden tener incentivos ocasionales en forma de bonos, premios por programas de competencia de meseros y demás. Existen varias razones para usar un sueldo directo.

Pagar a los meseros un sueldo directo tiene sus ventajas. Los meseros saben de antemano cuánto percibirán y el dueño del restaurante también tiene gastos fijos, predecibles, para su fuerza de ventas. El salario directo puede despertar mucha lealtad de parte del personal. Las comisiones tienden a cambiar el énfasis del mesero a realizar la venta, en lugar de buscar únicamente el llevar y traer productos. La compensación con un sueldo directo fomenta una perspectiva a largo plazo.

La principal desventaja es que los planes salariales no dependen de los resultados. De hecho, los sueldos suelen estar ligados a la antigüedad y no al desempeño, y ello podría restar motivación a los meseros con potencial para un gran desempeño que ven que el premio es por la antigüedad y no por el desempeño.

El dinero es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia. El apoyo y la confianza de los empleados son factores de importancia que determinan el éxito de tales sistemas. En igual forma, la participación en las utilidades es efectiva como incentivo para una mayor producción y tiene efectos positivos sobre las actitudes del empleado. Es una sociedad en donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo depende del dinero proveniente ya sea de salarios o de otras fuentes, el poder del dinero no puede minimizarse.

7.2.2. SEGURIDAD

El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de tres tipos – física, psicológica y económica – se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Está en posición de ser libre de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más que para alcanzar su seguridad personal.

7.2.3. AFILIACIÓN

La necesidad de pertenecer a grupos constituye una de las categorías de necesidades en la jerarquía de Maslow. En la terminología de una organización se puede considerar como afiliación, la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los

miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo. Aun cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los gerentes y supervisores deberían hacer todo lo posible para lograr que las relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización, sean atractivas como las que se sobre una base informal. Si el clima dentro del restaurante provee para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros – nuevos y antiguos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres – es más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

7.2.4. ESTIMA

La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está muy influida por los varios grupos de la organización y por la sociedad. En la organización suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupos de empleados son menos favorecidos. En forma similar, en el seno de la sociedad algunos puestos se consideran de más prestigio que otros, según lo revelan los estudios de opinión.

7.2.5. AUTORREALIZACIÓN

Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir. Un empleado puede competir contra sí mismo, con otros empleados o como miembros de un grupo en competencia con otros grupos. Al competir en contra de sí mismo, como cuando un empleado trata de mejorar su propio récord en la elaboración de algún alimento, el individuo puede obtener satisfacción y nadie pierde por no ser el ganador. La competición entre empleados individuales o grupos de empleados puede ser ventajosa porque estimula una seguridad incrementada, mejores condiciones de limpieza y asistencia mejorada, lo mismo que producción.

La competición entre empleados para aumentar la producción puede ser estimulada mediante gráficas de progreso. Sin embargo, debe hacerse notar que las gráficas no deben emplearse como base para castigos o reproches; más bien, deben emplearse en forma positiva como base de aliento y de asistencia. Una autoridad informa que cuando los individuos se encontraron compitiendo contra sus propios récords, cualquier cosa que tendiera a disminuir la producción llegaba a ser tan importante para los trabajadores como lo era para el supervisor.

7.2.6. Tipos de Planes de incentivos

Existen varios tipos de planes de incentivos. Los programas de incentivos individuales ofrecen ingresos, por arriba del sueldo base, a los empleados individuales que cumplen con una norma específica del desempeño individual. Los bonos instantáneos se otorgan, en general, a los empleados individuales por logros que no se pueden medir con facilidad con una norma, como "en reconocimiento a las muchas horas que trabajó este empleado el mes pasado" o "en reconocimiento al servicio ejemplar brindado a los clientes esta semana". Los programas de incentivos de grupo son como los planes de incentivos individuales pero se pagan por arriba del sueldo base a todos los miembros del equipo, cuando el grupo o el equipo cumplen, en forma colectiva, con una norma determinada del desempeño, la productividad u otra conducta relacionada con el trabajo.

Los planes de participación en las utilidades, por lo general, son programas de incentivos para toda la organización que entregan a los empleados una parte de las utilidades que ha obtenido la organización en un periodo determinado. Los programas de participación en las utilidades son planes de pagos para toda la organización, diseñados para premiar a los empleados por mejorar la productividad de la organización.

La retribución variable se refiere a todo plan, por lo general un plan de grupo, que liga la retribución a la productividad o a alguna otra medida de la rentabilidad del negocio. La retribución variable se diferencia de planes como los programas de incentivos individuales o los bonos instantáneos, porque la retribución variable siempre relaciona la compensación con los resultados del restaurante, y los pagos en dinero se basan en medidas del desempeño del grupo establecidas con anterioridad. Es decir, "un auténtico plan de retribución variable debe estar orientado a un grupo, a un equipo o a la compañía... Por consiguiente, la familia de los planes de retribución variable no incluye, por lo general, planes (como el trabajo a destajo) que tan sólo premian los esfuerzos individuales. Tanto los planes individuales (como el trabajo a destajo) como los planes variables se consideran planes de pagos según el desempeño.

7.2.6.1. Incentivos a largo plazo

Los incentivos a largo plazo buscan motivar y premiar a los administradores por el crecimiento y la prosperidad de la empresa a largo plazo, así como inyectar una perspectiva a largo plazo en las decisiones de los ejecutivos.

Como este estudio no es para analizar el nivel gerencial no se profundizará más sobre este tipo de incentivos.

7.2.6.2. Incentivos para meseros

Los planes de retribución para los meseros por lo normal han dependido mucho de los incentivos (comisiones de ventas), aun cuando esto varía un poco de una industria a otra. No obstante, el enfoque más generalizado consiste en usar una combinación de sueldos y comisiones para pagar a los vendedores.

El uso generalizado de los incentivos para los vendedores se debe a tres factores: la tradición, la ausencia de supervisión para casi todo el trabajo de ventas y el supuesto de

que los incentivos son necesarios para motivar a los meseros. A continuación exponemos las ventajas y desventajas de los planes salariales, los de comisiones y los combinados.

Existen planes muy usados en los restaurantes como el de la designación del empleado del mes. Algunas políticas para la designación del empleado de acuerdo al Departamento de Recursos Humanos de Doneraki Tacos Árabes son las siguientes:

- 1) El supervisor propondrá 2 candidatos por departamento.
- 2) La calificación total a obtener en la evaluación para el empleado del mes será, como máximo, de 50 puntos.
- 3) La evaluación se dividirá en cuatro áreas para calificar y una última de observaciones; cada área se dividirá en algunos puntos específicos que se ampliarán más adelante.
- 4) El gerente y el jefe de capacitación y adiestramiento efectuarán las evaluaciones de los candidatos bajo las siguientes normas:

Puntualidad y asistencia

1) Asistencia.

¿El empleado asiste a su trabajo? Si éste no tiene ninguna falta en el transcurso del mes, tendrá como calificación 5 puntos; si tiene 1 falta, obtendrá 4 puntos, y así sucesivamente.

2) Puntualidad.

¿El empleado llega puntual a su sitio de trabajo con uniforme y equipo? Si éste no tiene ningún retardo obtendrá 5 puntos; si tiene 1 retardo, obtendrá 4 puntos, etc.

EN LA PUNTUALIDAD SE OBTENDRÁN COMO MÁXIMO 10 PUNTOS.

Presencia

1) Uniforme.

Si el calificado porta su uniforme completo, limpio y en buen estado tendrá 5 puntos; si en el transcurso del mes, un día el empleado no porta su uniforme completo y/o limpio obtendrá 4 puntos. Si dos días al mes no cumple con esto, se les darán 3 puntos, etc.

2) Gafetes.

Portar su gafete diariamente por un mes con nombre claro y gafetes de promociones (para algunas áreas), le proporcionará al trabajador 5 puntos; si el empleado no porta su gafete 1 día su (s) gafete (s), obtendrá 4 puntos, y así sucesivamente.

3) Equipo de trabajo.

Si el empleado porta su equipo de trabajo completo durante el mes ganará 5 puntos (ejemplo del equipo de trabajo para MESEROS: destapacorchos, encendedor, plumas).

Si no porta alguno de sus elementos de trabajo un día del mes, obtendrá sólo 4 puntos. Si son dos días al mes los que no lo porta, tendrá 3 puntos, etc.

EN PRESENCIA, SE OBTENDRÁN 15 PUNTOS EN TOTAL.

Aspectos profesionales

1) Atención y servicio al cliente.

Cliente interno: son los meseros, barra caliente y barra fría, ya que éstos son los clientes internos de parrilla y cocina.

Cliente externo: son los comensales que vienen de fuera del restaurante, ya que éstos son clientes de los meseros, de la barra caliente y fría.

Parrilla: ¿Entregan con amabilidad y a tiempo los cortes? El jefe de capacitación y adiestramiento observará que el departamento de parrilla tenga su área limpia, en orden y que entregue sus cortes a tiempo y con amabilidad; si el cliente interno (meseros) regresa platos porque no están bien cocidos, se le restarán puntos al departamento, así como cuando se retrasen por más de 20 minutos en entregarlos.

Cocina: en este departamento se debe observar que no se desperdicien alimentos, que no se queme el producto y que tenga bien atendido a su cliente interno (barra caliente y barra fría) en todo lo que éste le pida para su elaboración. Este departamento también debe atender con rapidez y amabilidad a su cliente interno.

Panadería: aquí se debe cuidar que la barra esté bien surtida. Si hay poca gente en el restaurante, que tenga sus charolas con poco producto. Si hay mucha gente, que tenga sus charolas bien abastecidas, pero que nunca estén vacías; si sucede esto, se les restarán puntos en la evaluación. La barra debe estar limpia alrededor de sus charolas, debe tener los nombres completos de sus productos y se debe observar que no exista demasiado producto en espera de la producción.

Barra caliente: en esta área debe calificarse la limpieza de toda la barra: que tenga todos los nombres de sus productos, que tenga sus charolas bien abastecidas (en caso de que exista poca o mucha gente en el restaurante) y que atienda con amabilidad a su cliente externo (el consumidor).

Barra fría: similar al abarra caliente, también, se calificará la limpieza de toda la barra, que sus charolas estén llenas (menos de la mitad, en caso de que haya poca gente para que el producto se mantenga frío y un poco más llenas en caso de que haya demasiada gente), que todas las ensaladas tengan su nombre correcto y que el empleado de esta barra atienda bien a su cliente externo (consumidor). Nunca debe tener sus charolas vacías; en caso de que esto suceda, se les restarán puntos en su evaluación.

Meseros: el jefe de capacitación y adiestramiento observará que el mesero cumpla con todos los pasos que esté deba realizar según el manual. Debe observar que no le lleven demasiados cortes a sus mesas, tener mesas sin muertos y atender con amabilidad y respeto a su cliente externo.

2) Conocimiento del manual respectivo.

El supervisor realizará algunas preguntas al empleado formuladas de acuerdo con el área en que éste se desempeña, guiándose por el manual de trabajo. Si el empleado contesta a todas las preguntas con validez, tendrá 5 puntos; si éste falla en una pregunta, ganará 4 puntos; si falla en 3, tendrá 3 puntos, si falla en 4 preguntas, tendrá 2 puntos; si falla en 5, tendrá 1 punto y si falla 6 o más preguntas no tendrán puntos.

EN EL ASPECTO PROFESIONAL, SE OBTENDRÁN EN TOTAL 10 PUNTOS.

Disponibilidad

1) Auxilio a otras áreas de trabajo.

En este punto se debe calificar que el empleado muestre siempre una actitud positiva y un espíritu de equipo para auxiliar a otras áreas de trabajo en caso de que sea necesario.

2) Disponibilidad para trabajar en diferente turno cuando se le solicite.

Si se le solicita al empleado que trabaje un tiempo extra o en otro horario diferente al suyo y éste lo hace, se ganará 5 puntos. Si una vez al mes se le pide que tenga disponibilidad y el empleado no puede, obtendrá 4 puntos, si son 2 veces las que niegan o no puede, tendrá 3 puntos. Si se niega 3 veces tendrá 2 puntos, si se niega 4 veces, tendrá 1 punto, si se niega 5 veces o más, no tendrá puntos.

3) Aportación de ideas.

En este punto el gerente o jefe de capacitación y adiestramiento escuchará las ideas del empleado, dándole 1 punto por cada idea o aportación que éste haya tenido a favor de la empresa.

EN LA DISPONIBILIDAD SE OBTENDRÁN 15 PUNTOS EN TOTAL.

Evaluación del empleado del mes¹²

NOMBRE _____ DEPARTAMENTO _____

CALIFICACIÓN MÁXIMA _____ CALIFICACIÓN FINAL _____

I. PUNTUALIDAD

1) Asistencia (1) (2) (3) (4) (5)

2) Llega puntualmente (1) (2) (3) (4) (5)

TOTAL _____

II. PRESENCIA

1. Uniforme (1) (2) (3) (4) (5)

2. Gafete (1) (2) (3) (4) (5)

¹² "Administración y personal en los establecimientos hoteleros" Autor Jesús Felipe Gallego. Ed. Iberico Europea de ediciones SA (1976).

3. Equipo de trabajo (1) (2) (3) (4) (5)
 TOTAL _____

III. ASPECTO PROFESIONAL

1. Atención y servicio al cliente (1) (2) (3) (4) (5)
 2. Conocimientos del manual (1) (2) (3) (4) (5)
 respectivo.
 TOTAL _____

IV. DISPONIBILIDAD

1. Auxilio a otras áreas de trabajo (1) (2) (3) (4) (5)
 2. Disponibilidad para trabajar en (1) (2) (3) (4) (5)
 diferente turno cuando se le
 solicite.
 3. Aportación de ideas. (1) (2) (3) (4) (5)
 TOTAL _____

OBSERVACIONES

7.3. Las compensaciones por el trabajo

Por compensaciones a los empleados se entienden todas las formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.

A su vez, hay dos vías esenciales para efectuar pagos monetarios directos a los empleados: sobre aumento de tiempo y sobre resultados. Casi todos los empleados siguen percibiendo una retribución basada, de manera principal, en el tiempo que invierten en su trabajo. Por ejemplo, los obreros por lo normal perciben salarios por hora o por día: esto se conoce como jornada. Otros empleados – en especial los administradores, los profesionales y, con frecuencia, las secretarias y los oficinistas – son asalariados. Estos perciben una compensación basada en un plazo más largo (una semana, mes o año) y no por hora o día.

La segunda opción es pagar por cumplimiento. El destajo es un ejemplo; éste liga la compensación en forma directa con el volumen de producción (o número de “tacos”, “platos vendidos”) que produce el trabajador y es muy popular como plan para el pago de incentivos. Por ejemplo, el salario por horas de un trabajador se divide entre el número estándar de unidades que se espera que éste produzca en una hora. Entonces por cada unidad que el trabajador produzca por encima de este estándar, recibirá el pago de un incentivo. Las comisiones de los vendedores o meseros son otro ejemplo de la compensación ligada a la producción (en este caso las ventas).

Los psicólogos saben que las personas tienen muchas necesidades y, de ellas, algunas pueden satisfacerse en forma directa con dinero. Otras necesidades, por ejemplo, la necesidad de realización, de afiliación, de seguridad o de actualización personal, también motivan la conducta, pero el dinero sólo las satisface (si acaso) de manera indirecta. Sin embargo, a pesar de todas nuestras técnicas modernas para la motivación (como el enriquecimiento de los trabajos) no cabe duda que el dinero sigue siendo el motivador más importante.

7.3.1. Políticas para las compensaciones

Las políticas del empleador para las compensaciones también influyen en los sueldos y las prestaciones que paga, pues estas políticas proporcionan importantes lineamientos para las compensaciones. Por lo general, el gerente de personal redacta estas políticas junto con el gerente y dueño del restaurante.

Una consideración sería si la empresa debe ser líder o seguidora en cuestiones salariales. Por ejemplo, un restaurante "X" podría tener políticas de que los meseros ganaran un sueldo 20% más alto que el Salario Mínimo General que comúnmente reciben.

El supuesto de que pagar sueldos bajos lleva a una empresa a ser más competitiva podría ser un "mito peligroso". Los costos laborales globales de la empresa son los que determinan su grado de competitividad, y estos costos no sólo se refieren a las tarifas salariales, sino también a la productividad. Un experto señala: "los gerentes deben recordar que el asunto no se limita a la cantidad que se paga a las personas, sino también a lo que éstas producen".

Otras políticas importantes podrían ser cómo conceder aumentos salariales y ascensos, la política para el pago de horas extra y las políticas relativas a los pagos para personas a prueba, los permisos, y los días festivos. Desde un punto de vista práctico, la geografía también tiene su función en las políticas para las compensaciones. Por ejemplo, en México existen diferentes Salarios Mínimos en razón del área geográfica.

7.3.2. La equidad y sus efectos en las tarifas salariales

Por último, la equidad que se requiere es un factor crítico para determinar las tarifas salariales, de manera específica la equidad externa. En lo exterior, la retribución debe compararse en forma favorable ante las tarifas de otros restaurantes o, de lo contrario, el empleador tendrá problemas para atraer y retener a empleados calificados. Las tarifas salariales también deben ser equitativas en el interior; cada uno de los empleados debe considerar que su paga es equitativa dados los otros salarios del restaurante. Algunas empresas utilizan encuestas para saber qué piensan y opinan los empleados acerca de su sistema de compensaciones. Algunos de los temas abordados por lo normal serían "¿Está satisfecho con su sueldo?", "¿Qué criterios se aplicaron para su reciente aumento de salario?" y "En su opinión, ¿qué factores se usaron para determinar su salario?"

En la práctica, el proceso para establecer las tarifas salariales, asegurándose de que sean equitativas tanto en forma interna como externa, consta de cinco pasos:

1. Realizar una encuesta salarial referida a lo que otros empleadores pagan por trabajos comparables (para garantizar la equidad externa).

2. Determinar cuánto vale cada trabajo en su restaurante, por medio de una evaluación del puesto (para garantizar la igualdad interna).
3. Agrupar los trabajos similares en escalas salariales.
4. Poner precio a cada escala salarial usando curvas salariales.
5. Afinar las tarifas salariales.

7.3.3. Retribución basada en las habilidades

En el caso de la retribución basada en las habilidades o competencia, recibe su sueldo de acuerdo con la amplitud, la profundidad y los tipos de habilidades y conocimientos que puede usar, en lugar de percibirlo por el puesto que ocupa en la actualidad. Un experto define competencias como "características demostrables de la persona, inclusive conocimientos, habilidades y conductas que permiten el desempeño".

¿Por qué pagar a los empleados con base en los niveles de habilidad que alcanzan, en lugar de basándonos en los puestos a los que han sido asignados? Por ejemplo, ¿por qué pagar a un gerente, que ha alcanzado cierto dominio de las técnicas de venta, lo mismo, (o más) que a alguien que es un mesero?

Por varios motivos. Dado que más compañías se han organizado en forma de equipos, los "puestos" mismos están haciéndose anacrónicos, porque muchas veces se espera que los empleados puedan cambiar, con facilidad, de un trabajo a otro (y, así, aprender varias habilidades). De hecho, los "puestos" mismos quedan sobrepuestos, pues las personas trabajan juntas en proyectos o procesos, como miembros de los equipos. La retribución basada en las habilidades o competencias también sirve para respaldar la nueva estrategia del empleador. Por ejemplo, el énfasis estratégico de Sony en la fabricación de miniaturas y la precisión sugiere que algunos de los empleados de Sony deban ser recompensados, no sólo por los trabajos que se les asignan, sino también por su grado de conocimientos y logros en estos dos campos cruciales para la estrategia.

7.3.4. El desempeño y la retribución

Hoy en día, la importancia que se concede al valor para los accionistas está dando lugar al renacimiento de los planes de incentivos económicos o de retribución por desempeño. De hecho, la competencia intensa y el alto riesgo de los negocios, al parecer, es sueldo fértil para que florezcan los planes de retribución por desempeño.

Un estudio involucró 34 restaurantes del mismo dueño, 15 de los cuales instituyeron un plan de incentivos nuevo. Los investigadores encontraron que la instrumentación del plan de incentivos para los asociados de ventas "permite que el establecimiento capte más clientes de la competencia, cuando existe una rivalidad más intensa". En otras palabras, el nuevo plan de incentivos para ventas fue eficaz en particular en los restaurantes que afrontaban más competencia.

Este estudio también pone de relieve la relación entre la estrategia y los incentivos. En este caso, el propósito del nuevo incentivo para ventas era ayudar a poner en práctica la nueva estrategia de servicios enfocados hacia los clientes, estrategia que requería, en esencia, que los meseros se concentraran en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes individuales. Al pagar el dueño del restaurante, en parte, con base en el desempeño de sus obligaciones en el servicio a los clientes, la cadena de restaurantes pudo dirigir la conducta de su personal más hacia que hicieran todo lo necesario para

satisfacer al cliente, sin una serie detallada de instrucciones al respecto a cómo hacerlo; su propio compromiso y control personal aseguraban el apoyo para la nueva estrategia de servicio del restaurante.

7.4. La Satisfacción en el Trabajo y la Conducta en los Empleados

En una época se supuso que si la gerencia pudiera proporcionar condiciones de trabajo satisfactorias para sus empleados, se podrían lograr todo tipo de objetivos convenientes. Sin embargo, parece que la relación entre grados de satisfacción en el trabajo, por una parte, y la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño, por la otra, no es tan sencilla como alguna vez se creyó.

7.5. Rotación y ausentismo.

En estudios efectuados se encontró que existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleo, es menos probable que renuncie al puesto. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier restaurante la importancia de estos resultados debería ser evidente para el personal gerencial. La relación entre la satisfacción entre el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación. Sin embargo, cuando las ausencias injustificadas y la frecuencia de éstas se toman en cuenta, más que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación. En otras palabras es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

7.6. Desempeño en el trabajo. No existe una relación sencilla entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en el mismo. Un análisis de 20 estudios correlativos que utilizan tantas calificaciones otorgadas por los supervisores así como medidas objetivas referentes a la satisfacción en el trabajo, reveló una amplia gama de correlaciones. Este índice de correlaciones indica que no es posible hablar en términos generales de cualquier relación positiva entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Este resultado, consiste con el de otra investigación, confirma que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo no es una simple complacencia que conduzca a un mejor desempeño en el trabajo.

7.7. Quejas de los empleados. Es inevitable que algunos empleados no están satisfechos con el tratamiento que reciben. Estas inconformidades, se designan en la terminología de la administración de personal como quejas. Aun cuando algunos estudiantes de las relaciones laborales restringen el término quejas a aquellas inconformidades que resultan de las violaciones reales o supuestas al contrato de trabajo y designan a todas las demás inconformidades de los empleados como agravios, el término "quejas" se usa en un sentido más amplio para incluir a todas las formas de inconformidad, incluso las que se presenten en una empresa sin sindicato.

Entre algunos de los motivos más comunes de quejas formales se encuentran las inconformidades sobre la interpretación del contrato de trabajo y sobre acciones de la gerencia tales como las que comprenden disciplina, clasificación del empleo, horas de trabajo, pago de salarios o derechos de antigüedad. Aun cuando las quejas de grupo, si el número de personas afectan en grande, es probable que sean una preocupación más crítica para la gerencia, debido a que representan elevados costos, la queja de un trabajador individual también puede ser crítica si establece un precedente que pueda

provocar demandas similares de parte de otros trabajadores. Además, por lo que toca al trabajador individual, su agravio particular suele ser crítico para él aun cuando no lo sea para el empleador.

7.7.1. Síntomas de las Quejas

Es probable que las quejas sean resueltas con más facilidad si se reconocen y se actúa con rapidez. Si bien los empleados sinceros y articulados pueden tener poca dificultad o titubeo al revelar sus agravios, muchos trabajadores no tienen esa tendencia. Los trabajadores de este último tipo pueden ser incapaces de exponer con exactitud la naturaleza de sus quejas o pueden no querer descubrirlas. Por lo tanto, sus agravios suelen revelarse sólo a través de varios síntomas que indican su presencia.

Si bien el departamento de personal puede descubrir ciertos síntomas de quejas mediante el análisis de los datos estadísticos que compila o a través de sus comunicaciones directas con los trabajadores, el gerente inmediato del trabajador está en mejor posición para descubrir tales síntomas. El es quien proporciona el enlace directo entre el trabajador y la gerencia y quien está en contacto continuo con los trabajadores y está presente para escuchar sus quejas. En consecuencia, es de importancia que los gerentes creen el tipo de clima y de simpatía en sus departamentos que anime a los subordinados a hablar y discutir todo lo que les moleste sin temor a provocar resentimientos. Debido a que algunos individuos pueden tener dificultad para expresarse o para identificar con precisión la causa exacta de su inconformidad, el gerente debe intentar crearse la habilidad necesaria para atender a estas personas y para ayudarlas a expresar sus sentimientos. Como resultado de su ayuda, el empleado podrá descubrir la verdadera naturaleza de su agravio mediante a la expresión verbal de sus sentimientos.

Por lo general las quejas más difíciles a que se enfrenta un gerente son las que los trabajadores no pueden expresar o no están dispuestos a hacerlo. Estos agravios pueden ser evidenciados por síntomas tales como mal humor, retardos, ausentismo, actitudes de indiferencia, insubordinación de lo que causa estos síntomas y el grado hasta el cual puede ser el resultado de inconformidades relacionadas con el puesto del trabajador pueden desafiar incluso al gerente de más competencia. El gerente que logre evitar una mala interpretación de estos síntomas, considerándolos como un ataque personal, y que siga el método clínico para diagnosticar las causas de los síntomas fundamentales, tendrá mejores resultados al resolver los agravios.

7.7.2. Causas de las Quejas

El hecho de que las quejas puedan ser el resultado de una o de varias causas puede hacer que el diagnóstico sea difícil. Con frecuencia existen factores que han contribuido al agravio y que son distintos de los reconocidos o declarados por el trabajador. Algunas de las causas que pueden o no declararse incluyen las relativas al contrato de trabajo, al puesto de trabajador y a los problemas personales del individuo.

Causas relacionadas con el contrato de trabajo. Muchos de los agravios relativos al contrato son el resultado de omisiones o ambigüedades en sus cláusulas, lo que hace que cada una de las partes interprete en forma distinta el significado de una cláusula determinada o a la forma en que debe tomarse una decisión en particular

Causas relacionadas con el Puesto. Muchos agravios, incluyendo los que ameritan acción disciplinaria, suelen derivarse de que los empleados no cumplen con las

exigencias de sus puestos, no están satisfechos con desempeñarlos o de ambos motivos. Los empleados que son colocados en un puesto equivocado o que carecen de la orientación, entrenamiento o supervisión adecuados, es muy probable que los desempeñen en forma no satisfactoria, que estén inconformes con su empleo y que se conviertan en problemas de agravios o de disciplina. Sin embargo, debe señalarse que los agravios no tienden a prevalecer más en una clase de trabajo que en otra. El factor determinante de los agravios relacionados con el trabajo, en consecuencias, no es naturaleza de éste, sino lo apto que sea el individuo para cubrir las demandas del puesto y lo capaz que sea para desempeñarlas.

Las políticas, procedimientos y reglamentos adecuados para el personal, que se apeguen a los criterios, pueden reducir las causas de los agravios. Como resultado de estos componentes de un programa formal de personal, los empleados pueden comprender mejor las bases sobre las cuales se emprenden las acciones que los involucran; en consecuencia, hay más probabilidades de que sepan lo que puedan esperar de sus situaciones de empleo y lo que de ellos se exige.

La comprensión y cooperación por parte del empleado también requiere una buena comunicación. Si los empleados comprenden las razones de las acciones de la gerencia y tienen cierto voto para tomar decisiones, a menudo apoyarán estas acciones en lugar de presentar quejas relativas a ella. La gerencia deberá reconocer también lo que a ella pueda parecerle trivial e inconsistente, puede ser importante para los empleados. La actitud y el comportamiento del gerente hacia los trabajadores, puede presentar una fértil fuente de agravios. El gerente que tiene favoritos, deja de cumplir con sus promesas, o exagera sus demandas, es posible que se enfrente a muchas quejas oficiales de sus trabajadores. Además de establecer buenas relaciones con los empleados, es responsabilidad del gerente estar familiarizado con el contrato colectivo y con los reglamentos de la compañía, con objeto de que pueda proteger los derechos de los empleados y los de la compañía.

Causas Relacionadas con Problemas Personales. Hay algunos individuos que estarán inconformes, aparte de la naturaleza de su trabajo o del empleador, debido a problemas personales a los cuales no se pueden adaptar. Los problemas personales tales como mala salud, enfermedades de la familia, discordias matrimoniales o dificultades financieras, son típicas de algunas que los empleados lleven consigo al trabajo. La frustración que resulta de estos problemas puede hacer que el empleado encuentre defectos a su puesto y en quienes están a su alrededor.

Los agravios que se derivan de problemas personales con frecuencia no pueden resolverse cambiando tampoco el puesto o las condiciones de trabajo. Sólo se puede resolver si el gerente trata de ayudar al trabajador, teniendo con él pláticas de tipo no directriz que lo capaciten a librarse de sus frustraciones y a reconocer la verdadera causa de éstas y de su papel personal y responsabilidad en solucionarlas. Y lo que es más importante, en sus tratos con el trabajador, el gerente debe tener el máximo de paciencia y debe evitar contribuir con frustraciones adicionales.

7.7.3. Reducción de las Quejas

A pesar de que siempre habrá probabilidades de que se presenten quejas donde quiera que existan empleados, los gerentes competentes pueden hacer mucho para prevenir las

situaciones que precipitan las quejas. Siempre que las actitudes y sentimientos de los empleados indiquen que se está desarrollando una insatisfacción, la gerencia deberá intentar descubrir las causas y tomar cualquier acción correctiva que pueda ser factible. En algunos casos, la acción correctiva adecuada puede requerir un cambio en los procedimientos de trabajo o en las condiciones del empleo. En otros casos, la acción correctiva apropiada puede ser alcanzada a través de una comunicación conveniente; por ejemplo, mediante una entrevista se puede lograr la comunicación apropiada, si un solo empleado está implicado, o mediante un anuncio en el cual la gerencia establezca su posición si las quejas parecen estarse desarrollando entre un grupo de empleados.

El grado de consideración mostrado a los trabajadores es un factor de importancia para disminuir las quejas. Por ejemplo, un estudio mostró que el porcentaje de quejas estaba definitivamente asociado con la consideración. La consideración, incluye un comportamiento indicativo de confianza mutua, de respeto y cordialidad entre el gerente y su grupo, así como el fomento de más comunicación bilateral. Los supervisores con calificaciones bajas en consideración tienen porcentajes de quejas más elevados. En forma similar, los que califican alto en consideración tienen un porcentaje de quejas bajo. El porcentaje de quejas de quienes tienen calificaciones medias de consideración se observa que varía con la calidad de estructura. Por lo tanto, podría parecer que las actitudes y el comportamiento de los gerentes desempeñan un papel de importancia en la tendencia de los trabajadores a presentar quejas.

7.8. EL ENFOQUE DIRECTIVO¹³

El departamento de Recursos Humanos de muchas empresas es el responsable de diseñar mecanismos que ayuden a los directivos a relacionar la remuneración con el rendimiento de los empleados. Los directivos normalmente deciden quién debe recibir más recompensas en función de los méritos. Estas recompensas pueden depender de criterios de rendimiento del individuo, el equipo etc.

Sin embargo, el intento de motivar a los empleados con incentivos salariales puede ser contraproducente.

La mayoría de los trabajadores cree que los que más trabajan y producen deberían ser mejor remunerados. Si los empleados entienden que la remuneración no se distribuye en función de los méritos, probablemente se comprometerán menos con la organización, reducirán sus esfuerzos y buscarán oportunidades laborales en otras empresas.

El programa de recompensas en función del rendimiento mejor concebido puede fracasar si los directivos tienen un mal historial de relaciones laborales o si la organización tiene una cultura excesivamente competitiva. Estas circunstancias, los empleados probablemente no atribuyan las recompensas al buen rendimiento, sino más bien a la suerte o a haber causado una buena impresión a la dirección. Para que el programa de recompensas en función de los resultados tenga alguna posibilidad de éxito, los directivos tienen que lograr la confianza de los trabajadores, lo que podría exigir realizar cambios importantes en contexto organizativo.

Debido a los problemas señalados anteriormente, los directivos pueden evitar utilizar los salarios para recompensar el rendimiento. Sin embargo, a no ser que la organización

¹³ "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Autor Gómez Mejía Luis R. (2001) P.392

crea un ambiente en el que el rendimiento marque una diferencia, puede terminar con una cultura organizativa de logros mínimos. En cierto sentido, los sistemas de recompensa del rendimiento son un mal menor, porque sin ellos el rendimiento podría ser aún más bajo.

Todos los sistemas de recompensa del rendimiento tienen ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, las primas o subidas salariales concedidas a empleados particulares pueden motivar más que otros incentivos porque permiten a los empleados ver que sus contribuciones personales generan una recompensa directa. Al mismo tiempo, sin embargo, tienden a crear una mayor competencia interna, que provoca una menor cooperación. Las primas otorgadas a los equipos o a las unidades de trabajo fomentan la cooperación porque crean un sentimiento de interés común, pero también impiden que los distintos empleados relacionen la recompensa con sus propios esfuerzos, reduciendo así el efecto de motivación de la recompensa.

Puesto que todos los sistemas tienen aspectos positivos y negativos, la oferta de distintos tipos de incentivos salariales para distintas situaciones laborales probablemente producirá mejores resultados que confirmar en un solo tipo de incentivo. Con un sistema de múltiples incentivos, la organización puede aprovechar las ventajas de cada plan de incentivo al tiempo que minimiza sus efectos secundarios negativos.

Un viejo refrán entre los profesionales de la remuneración dice: <<El determinante último de cualquier plan retributivo es su aceptación>>. Cuando los empleados no consideran legítimo el programa retributivo, normalmente harán todo lo que puedan para destruirlo, desde imponerse a sí mismos cuotas máximas de producción hasta aislar a los empleados que reciben las mayores recompensas. La mejor forma de mejorar la aceptación del programa es hacer que los empleados participen en su diseño. La participación de los empleados mejorará la comprensión de su racionalidad, permitirá que haya un mayor compromiso con el plan de recompensas.

La participación de los empleados en el diseño del plan no es lo mismo que permitir que los empleados distribuyan las recompensas. Los directivos deben seguir controlando y asignando las recompensas, porque los empleados pueden no ser capaces de separar su interés personal de la eficaz administración de las pagas. Este mecanismo probablemente mejore la justicia percibida del sistema, sobre todo si un tercero desinteresado ejerce de mediador y tiene la capacidad de emprender acciones correctivas.

Los vendedores, que en este ramo se les conoce como meseros, suelen ser tratados de forma muy distinta a la de los demás tipos de trabajadores en lo que respecta a los planes de retribución del rendimiento. Puesto que los incentivos salariales constituyen un componente importante de la remuneración total de estos empleados, será muy útil analizar cómo están recompensadas las empresas la excelencia en la atención al cliente, puesto que es un recurso clave para obtener una ventaja competitiva hoy en día.

Los profesionales de ventas pueden cobrar en forma de un salario directo (sin incentivos) o mediante una comisión directa (todos los ingresos son incentivos), o un plan mixto que combina los dos anteriores. El salario directo es más adecuado para mantener buenas relaciones con los consumidores y cuando la satisfacción de los clientes actuales son los objetivos clave y el incremento de las ventas es un objetivo secundario. La comisión

directa es más adecuada cuando el principal objetivo consiste en generar mayores volúmenes de ventas consiguiendo nuevos clientes. Sólo una cuarta parte de todas las empresas utilizan únicamente uno de estos métodos. Las tres cuartas partes utilizan una combinación de ambos, aunque la proporción relativa del salario frente a los incentivos varía bastante entre las empresas. La tendencia actual consiste en poner más énfasis en las comisiones cuando se utiliza un plan mixto. El criterio principal para determinar qué plan se va a aplicar es de la filosofía principal del negocio, que se deriva de las estrategias empresariales de la empresa. Si el principal objetivo es el incremento de las ventas y éstas constituyen una transacción única con el consumidor y hay pocas expectativas de crear una relación continuada, entonces es adecuado que haya una mayor proporción de incentivos en la combinación salarial. Si el servicio al consumidor es crucial y el representante de ventas debe responder a las necesidades del cliente a largo plazo, es adecuado depender más de un salario directo.

CONCLUSIONES

La industria restaurantera, debido a su tamaño contribuye en gran medida al progreso del país.

Para su operación el restaurante requiere de diversas y variadas actividades. La planeación y coordinación de dichas actividades permiten alcanzar los objetivos, de ahí la importancia de que los administradores tengan las herramientas necesarias para aprovechar óptimamente las funciones realizadas en la operación del restaurante. El grado de complejidad de estas actividades se da en función de las características específicas de cada restaurante.

Ciertos eventos históricos (sobre todo los políticos y por consecuencia los económicos), han originado en los últimos años innumerables retos para los miembros organizacionales, algunos de ellos han causado que un gran número de restaurantes cierren sus puertas.

Debido a lo anterior es necesario concluir que la clase de restaurantes que son aptos para sobrevivir a los continuos retos y cambios son aquellos restaurantes en cuyos directores generales o dueños se preocupan por sus empleados – orientación en organizaciones hacia la gente-. Es decir, restaurantes en los cuales exista confianza, actitudes positivas y un amplio entendimiento del lado humano. El desarrollo de la comprensión del comportamiento humano no es fácil, ni la aplicación de sus conceptos simples, pero estas actividades son esenciales para resolver conflictos organizacionales y, mejor aún, prevenirlos.

Los problemas no son inevitables en cada situación, pero habiendo grandes diferencias entre los individuos, tanto en la forma como ellos perciben sus problemas comparados con la percepción del patrón hace que los desacuerdos sean comunes en las organizaciones. Desacuerdos considerables pueden también provenir de la dificultad en la comunicación por las formas diferentes que miembros organizacionales interpretan frecuentemente palabras que traen como consecuencia malos entendidos. Por lo anterior, es importante el tener dentro de los restaurantes un excelente ambiente de trabajo para reducir considerablemente los problemas. En el último capítulo se habló de la motivación, por lo que se concluyó que si un trabajador se encuentra motivado este realizará mejor su trabajo.

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, incluyendo a los restaurantes, dependerá en una medida considerable en la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y varios problemas que trae su manejo. La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, y que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización.

Aún cuando en el pasado, los gerentes y supervisores solían tener la tendencia a ser arbitrarios y autócratas con sus subordinados, en la actualidad de acuerdo a mi opinión ese tipo de dirección ha sido rechazado en forma creciente. La generación actual de empleados tiende a ser más brillante y mejor educada que las de sus predecesores. Existe un

tratamiento más considerado y una forma de dirección más refinada. Además, debido a la protección que les proporcionan sus sindicatos, a la legislación gubernamental, o porque hay poca oferta en sus especialidades, muchos grupos de trabajadores se encuentran en posición de exigir y obtener condiciones de empleo y trato sumamente favorable, por lo que otro punto dentro de las conclusiones es el de tener a un gerente capacitado capaz de dar incentivos no tan solo económicos sino que a la vez pueda motivar a su personal para el logro de los objetivos organizacionales.

Puesto que las actividades de la mayoría de los restaurantes están volviéndose cada vez más complejas en naturaleza, a los gerentes de tales organizaciones se les exige que posean una mayor competencia técnica en relación a la que se necesitaba anteriormente.

Debido a lo anterior considero inminente el sugerir que a cada gerente de restaurante se le motive a tomar cursos no tan solo en el manejo de alimentos, sino también en lo que respecta a la administración de personal. Dichos cursos especializados en el área restaurantera son promovidos por las diferentes cámaras de comercio, como por ejemplo la Canirac, la Canaco e.t.c. También en mi opinión me atrevo también a invitar a estos cursos a los dueños de los restaurantes, ya que en ocasiones por más que el gerente tenga los conocimientos adecuados y esté capacitado para el manejo de su personal, si no se cuenta con el apoyo desde la alta dirección de nada servirá tantos cursos que haya tomado el gerente del restaurante.

Al inicio de esta investigación comenté la problemática del área restaurantera en cuanto a la rotación de su personal operativo y concluimos que para reducirla entre otros puntos consideramos los siguientes:

Primeramente es necesario fijar salarios competitivos y justos, refiriéndonos por competitivos no a los de otros restaurantes sino a lo que podría ganar nuestro personal aunque fuera en otra área diferente a la restaurantera, ya que por ejemplo, un mesero puede trabajar también como auxiliar de oficina, capturista, vendedor etc. Lo anterior lo señalamos ya que por muchos planes de motivación para que el trabajador se sienta contento, si no existe un pago justo con el que pueda satisfacer sus necesidades, muy seguramente no durará en el empleo.

En mi opinión otro mito que hay que romper es el de la inversión en la capacitación del personal por el miedo de que se nos vaya a ir el empleado. Es muy importante que esta parte la perciba el dueño del restaurante como una inversión y no como un gasto. El costo puede ser bajo y los beneficios que se pueden tener al capacitar al personal son muchos. Por ejemplo, anteriormente señalamos que el gerente del restaurante deberá tomar diferentes cursos para su capacitación los cuales implican un costo, pero si éste a su vez capacita al personal de su restaurante, el costo que se pagó para que una persona se capacitara ya se redujo considerablemente. Otra sugerencia, de acuerdo a mi experiencia, es incluir dentro de los cursos que se le otorgue al personal, una reseña general del restaurante, como los es el origen del nombre del restaurante, su historia, misión, visión, objetivos, con la finalidad de que el empleado se siente orgulloso de pertenecer a ese específico restaurante. Un caso que quiero destacar, aunque no es en el área de restaurantes, pero creo que es un ejemplo a observar, es el caso de la empresa mexicana de medios de comunicación "Televisa", ya que sin generalizar he observado que su personal se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, lo anterior lo podemos corroborar cuando vemos a un empleado de dicha empresa portando en todos los lugares donde él acude su

chamarra de la empresa no importando el clima. Es decir, el quiere que todos conozcan que el trabaja en Televisa. Esta lealtad y orgullo es el que se debe de lograr en cada uno de los empleados del área restaurantera.

Otro punto importante es estar al pendiente de beneficios que pueden tener nuestros trabajadores a través de terceros y que para nosotros no signifiquen erogación alguna, como por ejemplo, si el pago se les hace a través de tarjetas de nómina bancarias, dichas instituciones ofrecen prestamos a los trabajadores de hasta tres meses de su sueldo a una tasa preferencial de interés, obviamente dependiendo de la solvencia económica y el buen historial crediticio en el Buró de Crédito. Otro beneficio que se puede promover es el llamado crédito Fonacot, el cual se otorga solamente para los trabajadores de los restaurantes que estén afiliados, con el cual cada trabajador puede comprar diferentes artículos a un precio accesible y que les sea descontado a través de la nómina. También es importante el promover los créditos otorgados por el Infonavit, ya que en la actualidad los requisitos han sido reducidos considerablemente, como por ejemplo, la puntuación mínima para la obtención de un crédito se ha disminuido y además el afiliado puede comprar su casa a través de varias constructoras autorizadas por el Instituto como lo es Casas Geo, Consorcio Ara entre otros.

En cuanto a prestaciones otorgadas a los trabajadores es importante por lo menos dar las señaladas en la Ley Federal de Trabajo, es decir, las prestaciones mínimas de Ley. En nuestro país existen muchos restaurantes que ni siquiera otorgan todas las prestaciones, como por ejemplo, los días de vacaciones, la afiliación de IMSS por mencionar algunos de ellos. Por lo que un restaurante que otorgue por lo menos las prestaciones mínimas de Ley puede tener una ventaja sobre otro que no las otorgue, ya que el trabajador pudiera decidir quedarse más tiempo en el mismo restaurante.

Todo lo anterior lo comento ya que entre más beneficios tenga el trabajador y con una adecuada combinación de programas de motivación seguramente el personal no querrá cambiar a otro restaurante, que inclusive esté pagando la misma cantidad que nosotros. Es importante reconocer y aceptar que así como existe la competencia por vender y ganar nuevos clientes existe también la competencia por el personal, y la alta rotación no le conviene a ninguna organización.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas (1999).

BAEZ CASILLAS SIXTO. "Descripción de Puestos en Hoteles" Editorial Continental (1983).

CARRANZA ARMANDO. "Como Abrir y llevar un Restaurante" Editorial Barcelona, De Vecchi, S. A. (1987).

CHIAVENATO IDALBERTO. "Administración de Recurso Humanos" Editorial Mc Graw Hill (1994).

CRAVIOTO TONATIUH. "Organización de congresos y comunicaciones" Editorial Trillas (1991).

DAHMER SANDRA J. "Manual de Capacitación para Meseras y Meseros" Editorial Grupo Editorial Iberoamérica (1999).

DESSLER GARY. "Administración de personal" Editorial Prentice Hall (2001).

ESHBACH CHARLES E. "Administración de Servicios de Alimentos" Editorial Diana (1986).

GALLEGO FELIPE JESÚS. "Administración y personal en los Establecimientos Hoteleros". Editorial Iberico Europea de Ediciones, S.A. (1976).

GOMEZ MEJIA LUIS R. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos." Editorial Prentice Hall (2001).

HARTJEN HENRY. "El manejo de Restaurantes" Editorial Limusa Noriega Editores (1999).

HERBERT J. "Administración de Personal" Editorial Continental (1977).

HERNÁNDEZ ALFREDO. "Restaurantes: Una Guía para Mejorar su Empresa" Editorial Secretaría del Trabajo y Prevención Social (1999).

KOSSEN STAN. "Recursos Humanos en las Organizaciones" Editorial Harla (1995).

LEONIE LAMBERTINE. "Administración de Bares, Cafeterías y Restaurantes" Editorial CECSA (1995).

MONTAÑO SÁNCHEZ JOSEFINA. "Administración de Riesgos en Hotelería"
Editorial Trillas (1995).

RON REYNOSO. "Tratado de Alimentos y Bebidas 3 y 4" Editorial Limusa
Noriega Editores (1993).

SCHOLZ WILLIAM. "Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles" Editorial
CECSA (1984).

VIDAL ÁLVAREZ. "Manual del Puesto de Operación para Restaurantes"
Editorial Limusa Noriega Editores (1992).

WILLIAM B. MARTÍN. "Guía del Mesero". Editorial Grupo Editorial Iberoamérica
(1993).

SITIOS DE INTERNET

CANIRAC www.canirac.com.mx

INEGI www.inegi.gob.mx

PORTAL YAHOO www.yahoo.com.mx



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Eduardo Alfonso Mercado Peña**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. Héctor Javier Guerra Contreras	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M.A. María Dolores Romero Pérez	Vocal
M.P. Patricia Ibargüengoitia y Rentería	Secretario
M.A. Rolando García Morales	Suplente
M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 12 de mayo del 2004.
El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M.G. 15