

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“DISEÑO DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CANDELARIA VÁSQUEZ SÚCHITE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración – Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Mercadotecnia – Operaciones	MA. Lic. Vicente Freixas Pérez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala,
22 de Julio de 2013

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de su decanato de fecha siete de febrero de dos mil trece, procedí a asesorar a la estudiante **CANDELARIA VÁSQUEZ SÚCHITE**, carné **200612173**, en la elaboración de su tema de tesis: **“DISEÑO DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Al respecto me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

En tal sentido, emito mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTICINCO DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de febrero de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 179-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante CANDELARIA VÁSQUEZ SÚCHITE, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO

Ev
Anquid



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS
Por su misericordioso amor y por permitirme alcanzar las metas que me he propuesto en la vida.
- A MIS PADRES
Sebastián y Gloria de Vásquez, por ser un ejemplo excepcional, mi guía y los pilares fundamentales de mi vida.
- A MIS HERMANOS
Miguel y Yessy Vásquez, por su apoyo y amor que me brindan.
- A MI ESPOSO
Juan Carlos Gómez, por su apoyo incondicional y creer siempre en mí.
- A MI HIJA
Mi hermosa Daniela Sofía, tan pequeña y ya eres la fuente de mi inspiración para culminar cada meta que me he propuesto.
- A LA UNIVERSIDAD
La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios y albergarme en sus aulas.
- A MI ASESOR DE TESIS
Lic. Julio Mauricio González Ruiz, por su apoyo profesional y moral.
- A MIS AMIGOS
A cada uno, gracias por compartir gratos momentos juntos y por el apoyo constante que me brindaron.

ÍNDICE GENERAL

Descripción	Pág.
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa privada	1
1.1.1.1. Franquicia	1
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.2. Planeación	3
1.2.2.1. Elementos de la planeación	4
1.2.2.2. Instrumentos de planificación:	4
1.2.3. Organización	4
1.2.3.1. Elementos de la organización	5
1.2.3.2. Estructura organizacional	5
1.2.3.3. Instrumentos administrativos de la organización	5
1.2.4. Integración	6
1.2.4.1. Gestión del talento humano	7
1.2.4.1.1. Rotación de personal	8
1.2.4.2. Procesos de la gestión del talento humano	10
1.2.4.2.1. Admisión de personas	12
1.2.4.3. Diseño de cargos	14
1.2.4.3.1. Modelos de diseño de puestos	15
1.2.4.4. Evaluación del desempeño	19
1.2.3.4. Desarrollo de personas	20

1.2.4.5. Capacitación	20
1.3. Dirección	23
1.3.1. Elementos de la dirección	23
1.4. Control	24
1.4.1. Elementos de control	24
1.5. Competencias laborales	25
1.5.1. Clasificación de las competencias laborales	26
1.5.1.1. Competencias básicas	26
1.5.1.2. Competencias genéricas	27
1.5.1.3. Competencias técnicas o específicas	27
1.5.2. Niveles de competencias	28
1.5.3. Métodos para identificar las competencias	37
1.5.4. Identificación de competencias	39
1.5.5. Descriptores de puestos por competencias laborales	40
1.5.6. Procedimiento para el análisis de descriptores de puesto	42

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO DE CARGOS ACTUAL DEL
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

2.1. Metodología de la investigación	43
2.1.1. Determinación del diseño de investigación	43
2.1.2. Elección del método de investigación	44
2.1.3. Definición de la población objeto de estudio	45
2.1.4. Definición de la estrategia para análisis de datos	45
2.2. Antecedentes	46
2.2.1. Misión	46
2.2.1.1. Visión	46
2.2.2. Estructura organizacional	46

2.2.3. Departamento de Operaciones	47
2.3. Situación actual del diseño de cargos del Departamento de Operaciones en cuanto a competencias laborales	49
2.3.1. Desde la percepción de la Gerencia de Recursos Humanos	50
2.3.2. Desde la percepción de la Gerencia de Operaciones	52
2.3.3. Desde la percepción de los colaboradores	53
2.3.4. Comparación entre la descripción de puestos actual y una descripción de puestos por competencias laborales	66
2.4. Análisis y discusión de resultados	69

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE DISEÑO DE CARGOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

3.1. Objetivos de la propuesta	74
3.2. Metodología a seguir para el Diseño de Cargos basado en Competencias Laborales	75
3.3. Diseño de descriptor de puesto por competencias laborales para el Departamento de Operaciones	76
3.3.1. Descripción	76
3.3.2. Propósito	77
3.3.3. Alcance	77
3.4. Metodología	78
3.4.1. Definir el enfoque de análisis a utilizar	78
3.4.2. Recopilación y análisis de información	78
3.4.4. Validación de los descriptores de puesto por competencias laborales	78
3.5. Requerimientos de competencia	79
3.6. Niveles de competencia	79

3.7. Descriptores de puestos por competencias laborales	80
3.7.1. Datos informativos de la posición	81
3.7.2. Propósito principal del puesto	81
3.7.3. Establecimiento de funciones	83
3.7.4. Indicadores de gestión de las actividades	87
3.7.5. Clasificación de las competencias de cada puesto	89
3.7.6. Destrezas requeridas para el puesto	91
3.7.7. Competencias asociadas a las funciones	91
3.7.8. Establecer requerimientos de experiencia	96
3.7.9. Establecer educación formal requerida	97
3.7.10. Establecer responsabilidades del puesto de trabajo	98
3.7.11. Establecer el nivel de esfuerzo del puesto de trabajo	100
3.7.12. Establecer condiciones físicas de trabajo	102
3.8. Guía de validación	104
3.9. Perfiles por competencias laborales	113
3.10. Análisis Funcional	116
3.10.1. Propósito principal	117
3.10.2. Función clave	117
3.10.3. Sub-Función clave	117
3.10.4. Unidad de Competencia	118
3.10.5. Elementos de competencia	118
3.11. Importancia del diseño de cargos por competencias laborales para el Departamento de Operaciones	122
3.11.1. Admisión de personas	122
3.11.2. Evaluación del desempeño	123
3.11.3. Capacitación	124
3.12. Implementación de la propuesta	125

Conclusiones	128
Recomendaciones	129
Bibliografía	130
Anexos	131

ÍNDICE DE CUADROS

Descripción		Pág.
Cuadro 1	Niveles de competencia	31
Cuadro 2	Organigrama nominal actual	
	Departamento de Operaciones	49

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Descripción		Pág.
Esquema 1	Proceso administrativo	3
Esquema 2	Proceso de integración	7
Esquema 3	Reclutamiento interno y externo	13
Esquema 4	Etapas del proceso de capacitación	22
Esquema 5	Mapa funcional	38

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Descripción	Pág.
Gráfica 1 Organigrama general actual	47
Gráfica 2 Organigrama específico actual Departamento de Operaciones	48
Gráfica 3 Colaboradores entrevistados de la organización objeto de estudio, en relación al conocimiento de la razón de ser del Departamento de Operaciones, diciembre 2012	55
Gráfica 4 Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento de la finalidad del puesto de trabajo, diciembre 2012	57
Gráfica 5 Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento de la asignación de funciones, diciembre 2012	60
Gráfica 6 Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento del plazo establecido para el cumplimiento de funciones, diciembre 2012	62
Gráfica 7 Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento de la ejecución de funciones no específicas del puesto de trabajo, diciembre 2012	64
Gráfica 8 Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al requerimiento de conocimientos, habilidades y actitudes, diciembre 2012	66

ÍNDICE DE TABLAS

Descripción	Pág.
Tabla 1 Clasificación de puesto de acuerdo a los niveles de Competencia	80
Tabla 2 Datos informativos de la posición	81
Tabla 3 Tabla de cumplimiento de criterios	83
Tabla 4 Escalas para la calificación de funciones	84
Tabla 5 Gradación de las escalas	85
Tabla 6 Clasificación de las funciones esenciales	86
Tabla 7 Indicadores de gestión	88
Tabla 8 Conocimientos formales e informativos	90
Tabla 9 Destrezas requeridas	91
Tabla 10 Competencias asociadas a las funciones	93
Tabla 11 Competencias genéricas	95
Tabla 12 Requerimientos de experiencias	96
Tabla 13 Educación formal	97
Tabla 14 Responsabilidades del puesto de trabajo	99
Tabla 15 Nivel de esfuerzo	100
Tabla 16 Calificación del nivel de esfuerzo	100
Tabla 17 Frecuencia del entorno laboral	102
Tabla 18 Condiciones ambientales extremas	103
Tabla 19 Tipos de riesgos	104
Tabla 20 Validación de funciones	105
Tabla 21 Validación de conocimientos informativos	106
Tabla 22 Validación de destrezas específicas	106
Tabla 23 Plan de implementación del Diseño de Cargos Basado en competencias laborales	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Descripción	Pág.
Anexo 1 Catálogo de competencias laborales	132
Anexo 2 Diseño de cargos basado en competencias laborales Del departamento de Operaciones	149

INTRODUCCIÓN

El reto que tienen las organizaciones cada día, es contar con personas con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en los puestos de trabajo, que ayuden al cumplimiento de los objetivos trazados y llevar a las empresas al éxito, por lo que se impone como necesidad vital que se gestionen adecuadamente los recursos humanos para crear una ventaja competitiva.

En tal sentido, el diseño de cargos basado en competencias laborales puede definirse como una pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que el diseño es un proceso mediante el cual se especifica el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás, y las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que posee una persona y que hacen que lleve a cabo con éxito una actividad laboral, las cuales pueden ser adquiridas a través de la educación formal, o bien a través de experiencia previa.

La empresa objeto de estudio, en los últimos años ha estado en constante crecimiento, lo que ha provocado cambios en su diseño organizacional y ha creado la necesidad de identificar las competencias que deben estar presentes en el capital humano que desempeña los diferentes cargos en los distintos departamentos que la conforman, sin embargo, no cuentan con un diseño de cargos adecuado a las necesidades de la misma.

Derivado de lo anterior se realizó la presente investigación, que tiene como objetivo presentar la propuesta de “Diseño de Cargos basado en Competencias Laborales para el departamento de operaciones de una empresa de comida rápida” como una herramienta administrativa que apoye la gestión del talento humano de acuerdo a las necesidades de cada uno de los puestos que integran el departamento y ésta sea aplicado a toda la organización.

En el capítulo 1 se define la teoría aplicada en la investigación, la cual es un marco de referencia de los conceptos que se utilizan en el presente informe.

En el capítulo 2 se presenta la metodología utilizada en la investigación, el diagnóstico administrativo del departamento de operaciones, así como los resultados obtenidos, dicha información sirve como base para presentar la propuesta de solución a la problemática detectada en el diseño de cargos del departamento en mención.

En el capítulo 3 se presenta la propuesta para la el diseño de cargos basado en competencias laborales, donde se incluye los objetivos, alcances, metodología, así como los respectivos instrumentos administrativos que se utilizan para el descriptor de puestos, el perfil de puestos y los mapas funcionales. Así también se plantea el escenario para la implementación de la propuesta.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, y la bibliografía consultada en el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades con fines económicos.

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6).

Según la procedencia de capital de las empresas estas pueden ser: privadas, públicas o mixtas.

1.1.1. Empresa privada

Es una organización que tiene como principal objetivo maximizar ganancias. El rasgo fundamental es que los individuos actúan de modo independiente y sin control gubernamental.

Por lo que, “Se distingue porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado.” (1:9).

1.1.1.1. Franquicia

La franquicia es un contrato por medio del cual una empresa concede derechos y entrega obligaciones a otra empresa o persona, para que esta obtenga ganancias por medio de la explotación de una marca, producto o servicio.

Es decir, “Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.” (6:sp).

1.2. Administración

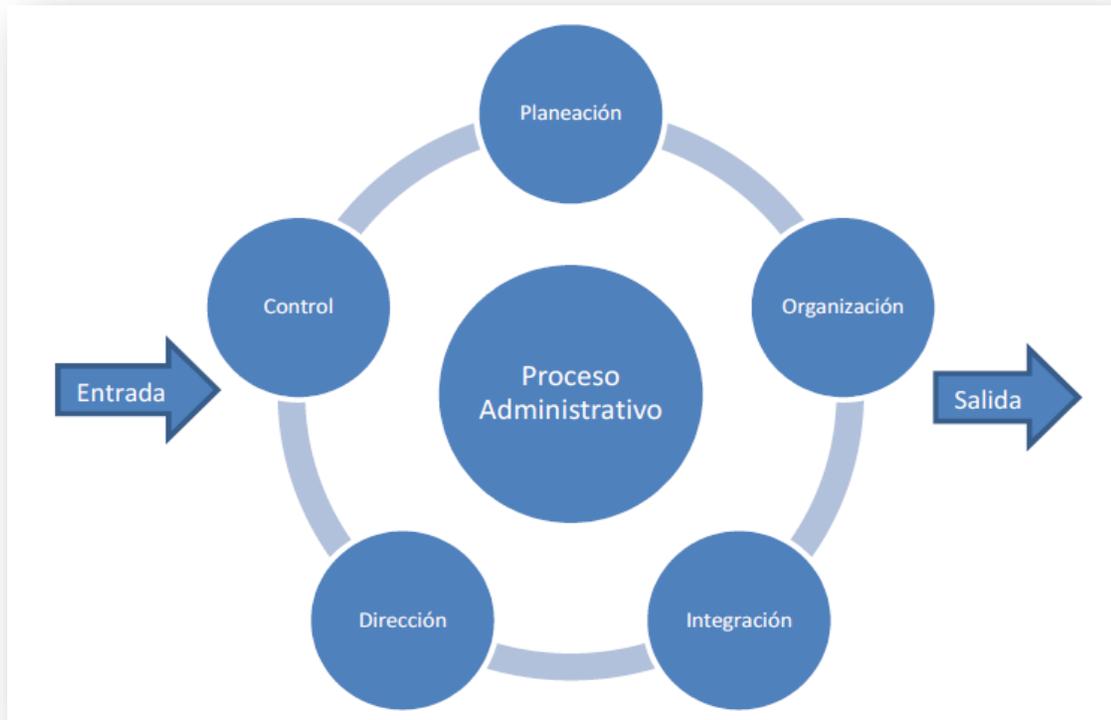
La administración establece procesos que permiten la maximización del aprovechamiento de recursos materiales, financieros y humanos. Es decir, “Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3).

1.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Por lo que se dice que “Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas para la organización.” (1:25).

Es decir, que con la ejecución adecuada de cada uno de los pasos en las distintas fases del proceso se aprovecharán de mejor manera los recursos físicos, humanos, materiales y financieros y se alcanzarán las metas de la organización.

Esquema 1 Proceso administrativo



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001. Página 132.

Las fases del proceso que se utilizaron para la investigación son planeación, organización, integración, dirección y control.

1.2.2. Planeación

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implicatomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en elfuturo. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo yminimizarlo” (1:38)

La planeación sustenta los demás procesos, en él se fijan los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, a corto y largo plazo, es en esta etapa en donde todas las actividades se plasman en planes que deberán ser ejecutados en tiempo y espacio previamente establecidos y que servirán de guía para minimizar el elemento riesgo.

1.2.2.1. Elementos de la planeación

a. Misión: “Es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo, es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.”(1:45)

- Visión: “Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.”(1:46)

- Valores: “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar los criterios socialmente aceptados para la interacción.” (1:46)

b. Objetivos: “Son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Éstas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guía nuestros esfuerzos.” (1:50)

1.2.2.2. Instrumentos de planeación: son herramientas que permiten administrar y orientar las actividades, entre éstos están:

a. Plan de acción: son instrumentos que permiten programar y controlar la ejecución de proyectos y las actividades que se llevarán a cabo.

1.2.3. Organización

“Implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía.” (1:124).

Contar con una estructura formal permite que los colaboradores tengan límites a los cuales deben ajustarse, así como, establecer la autoridad y las obligaciones para que puedan desarrollar cada una de sus tareas, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.3.1. Elementos de la organización

- a. Funciones: “son una manera sencilla de describir el trabajo.” (1:15).

Dentro de las funciones se debe considerar:

- Actividad: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las funciones, que consiste en la ejecución de ciertos procesos que forman parte de la función.

- Tarea: Labor que realiza una persona en tiempo determinado.

- b. Jerarquías: “Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos.” (4:sp).

- c. Puestos: “determina lo que hacen los trabajadores, así como la forma en que lo hacen y por qué lo hacen.”(1:166).

1.2.3.2. Estructura organizacional

“Es el diseño de la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad, los productos y servicios a la comunidad, así como tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de esa comunidad.” (1:124).

El fin primordial de la estructura organizacional es proporcionar las guías, parámetros y el procedimiento necesario que deben seguirse para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.3.3. Instrumentos administrativos de la organización

- a. Manual de organización: “Nació de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.” (1:171).
- b. Organigramas: “Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan

para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (1:166).

- c. Descriptores de puestos: “Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165).

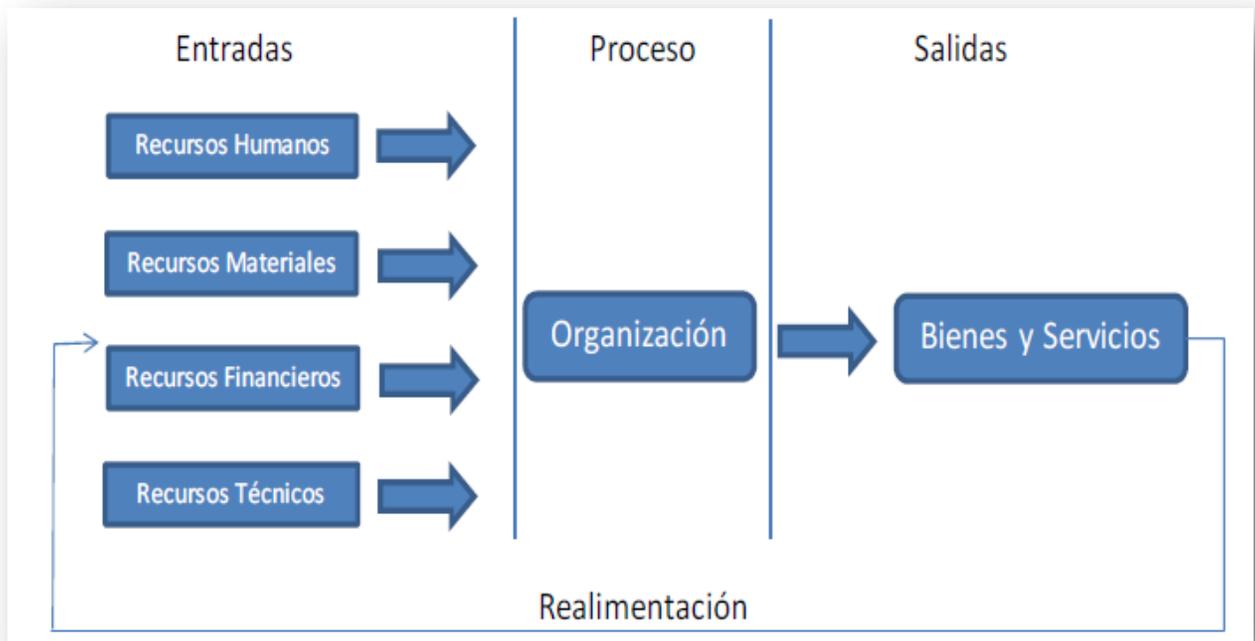
1.2.4. Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos humanos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización.” (1:181).

Dentro de una empresa existen distintos tipos de integración, tales como: integración de recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. A ésta última se le da especial atención, porque de las personas depende el logro de los objetivos organizacionales, pues son los que aportan habilidades, inteligencia, conocimientos y experiencias, en la administración moderna se le conoce con el nombre de gestión del talento humano.

A continuación se muestra en la gráfica la forma en que se realiza el proceso de integración.

Esquema 2 Proceso de integración



Fuente: Benavides Peña, Raymundo Javier. Administración. 1ª. Edición en español. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. Página 181.

1.2.4.1. Gestión del talento humano

El recurso humano es el elemento más importante dentro de las organizaciones, son los que la conducen a alcanzar los objetivos propuestos, poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades llevándolas al éxito.

“Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.” (2:9).

En la actualidad las personas ya no son consideradas un recurso más dentro de una empresa, sino socias de las mismas, ya que ellas invierten en la organización, son las que le dan vida y la llevan al éxito, porque proveen sus conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia. Por ello, la gestión del talento humano está conformada por las organizaciones y las personas en conjunto, una depende de la otra, las organizaciones desean alcanzar sus objetivos y las personas sus objetivos personales, por lo que, la gestión del talento humano busca crear una solución viable en la que las dos partes obtengan beneficio.

Sin embargo, la inestabilidad laboral es uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas; genera consecuencias negativas para la organización y posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante.

1.2.4.1.1. Rotación de personal

El término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Se entiende por fluctuación de personal la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente; comprende además el conjunto de cambios de los puestos de trabajo, tanto a la entrada como a la salida.

Se expresa generalmente a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo, transformándose en el indicador de movilidad de los empleados en el mercado laboral. Casi siempre se expresa en índices

mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo de entradas y salidas de personal se le da el nombre de rotación de personal

Las salidas pueden ser por diversas causas, se pueden agrupar de la forma siguiente:

- Bajas biológicas o Inevitables: Son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- Bajas socialmente necesarias. En esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un colaborador por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, u otros.
- Bajas por motivos personales. Son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- Bajas por motivos laborales. Son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares que se requieren en la organización.
- Bajas por decisión de la propia empresa: Son aquellas bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales

tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.

El índice de rotación de personal es una variable tangible que puede cuantificarse a través de varias expresiones, las cuales permiten conocer los índices de fluctuación real y potencial en la organización. Pero para conocer el peso específico de las salidas en el promedio de trabajadores se utilizará:

$$IRP = \frac{D}{EM} \times 100$$
$$EM = \frac{Inv. I + Inv. F}{2}$$

Donde:

D= Cantidad de egresos (bajas)

EM = Efectivo medio en un período determinado

Inv. I = Inventario inicial

Inv. F = Inventario final

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por otro lado, un índice de rotación de personal elevado tampoco sería deseable ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

1.2.4.2. Procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano considera a las personas como socias de la organización, ya que invierten en ella, considerando como inversión sus conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia. La organización y las

personas dependen una de otra, las organizaciones para alcanzar sus objetivos y las personas para alcanzar sus objetivos individuales. Por lo que, se requiere buscar una solución viable en la que ambas se vean beneficiadas.

Por lo que, “La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la administración del talento humano son:

1. Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas, incluyendo el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. Proceso para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo de la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las

personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Proceso para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.” (2: 15-16).

1.2.4.2.1. Admisión de personas

En este apartado se ubican los procesos para incorporar nuevas personas a la organización. Es decir, que estos procesos constituyen para las personas “la puerta, la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella”. (2:102).

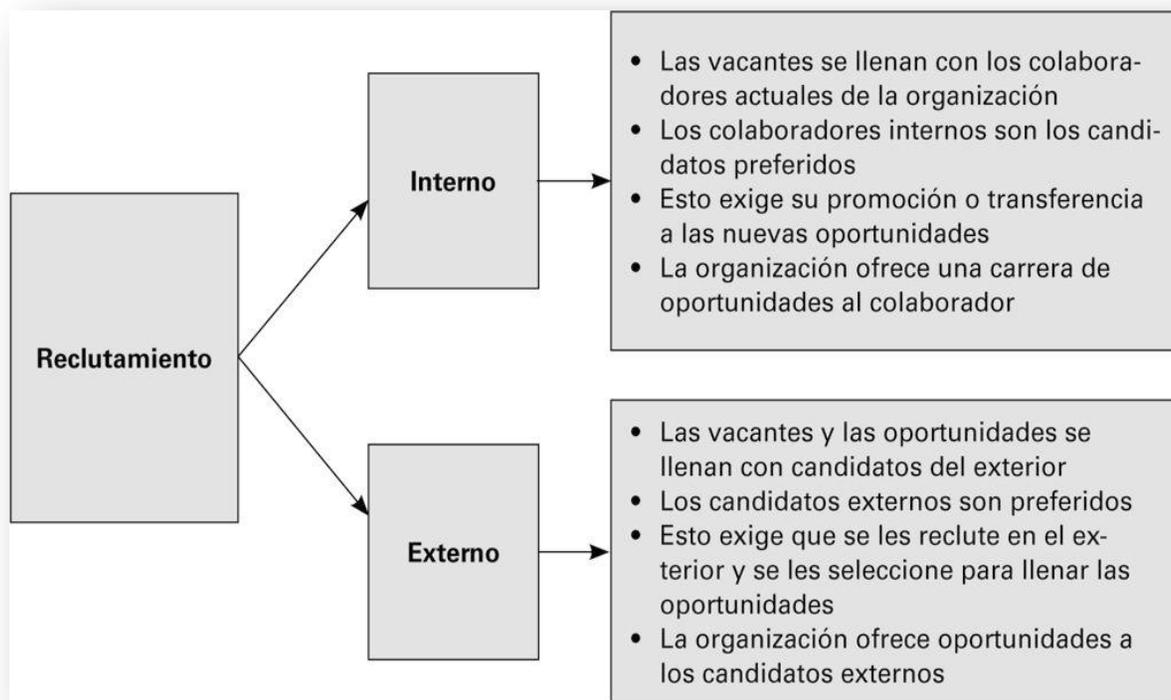
Los procesos que forman parte de la admisión de personas son: el reclutamiento y la selección de personal.

a. Reclutamiento: “es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. (2:117).

En el reclutamiento se pretende captar al personal calificado que la empresa desea para ocupar sus puestos de trabajo. De allí, que se brinde la oportunidad a candidatos internos, que son con los que ya cuenta la organización y que son trasladados a ocupar otro puesto por medio de promociones o ascensos y, candidatos externos, que son los que se atraen por medio de anuncios en periódicos, revistas o medios publicitarios.

Esquema 3

Reclutamiento interno y externo



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano Tercera Edición. Bogotá Colombia, McGraw Hill Interamericana, S.A. 2007. Página 117.

b. Selección: “es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. (2:137). En este apartado se eligen los candidatos captados en el reclutamiento, a los que satisfacen las necesidades de la organización. Este proceso requiere varios pasos, los cuales van desde la recopilación de la información sobre el puesto a cubrir, hasta las técnicas de selección que se utilizarán y la entrevista final que se realiza al candidato potencial para su contratación.

El inicio de la información del puesto la determina la descripción y análisis de puesto, he allí, la importancia de contar con un diseño de cargos adecuado a la organización, para captar al mejor capital humano en cada puesto de trabajo.

1.2.4.3. Diseño de cargos

El diseño de cargos es un proceso mediante el cual se especifica el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

“Es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico. Incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.” (2:205).

Es por ello que se deben considerar cuatro condiciones básicas:

- a. “El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (contenido del puesto)
- b. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (métodos y procesos de trabajo).
- b. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- c. A quién debe supervisar o dirigir al ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.” (2:205 – 206).

Es importante que el ocupante del puesto de trabajo pueda manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información y todo lo que esté en su entorno de trabajo. Porque esto constituye una fuente de motivación para el colaborador, mientras más claro tendrá la posición del puesto en el organigrama, definirá su

nivel jerárquico, quién es su jefe inmediato, los subordinados sobre quienes ejerce autoridad y el departamento donde se localiza.

1.2.4.3.1. Modelos de diseño de puestos

Son los distintos modelos para diseñar cargos. Existen tres modelos: el clásico, el humanista y el contingente.

a. Modelo clásico o tradicional

”Define métodos de estandarización y de entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrece incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Define los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establece una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.” (2:207).

Los principales aspectos de este modelo son:

- a. “La persona como apéndice de la máquina. El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.

- b. Fragmentación del trabajo. Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la

ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o la línea de producción; es decir, a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.

- c. Acento en la eficiencia. Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de homo economicus. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.

- b. Permanencia. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.” (2:207 – 208).

b. Modelo humanista

“Trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma.” (2:210).

“El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.” (2:210).

Este modelo “busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas.” (2:211).

c. Modelo de las contingencias

Como su nombre lo indica, este modelo se basa en la situación o contingencia en que se encuentre la empresa o institución en relación a los puestos de trabajo, es decir, “Representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar.” (2:210).

“En el modelo de las contingencias el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo.” (2:210 – 211).

“El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto, en mayor o menor grado, a saber:

- a. La variedad se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipamientos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará

distintas habilidades y conocimientos, diversos equipamientos y procedimientos y ejecutará tareas diferentes. Un puesto con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.” (2:211).

- b. “La autonomía se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo.” (2:212).
- c. El significado de adquieren las tareas se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en las personas o en la o las actividades de la organización. Es la relación del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización como un todo.
- d. La identidad con la tarea marca el grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine su trabajo. Está relacionada con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos que ha obtenido.
- e. “La realimentación es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su

actividad. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera.”(2:212).

Cada uno de los modelos de diseño de puestos anteriormente descritos muestran las características de los puestos de trabajo, aunque varían de acuerdo al que convenga a la organización para el diseño de sus cargos.

1.2.4.4. Evaluación del desempeño

El desempeño de los colaboradores en la organización depende de varios factores que influyen en ellos. Entre estos factores se encuentran, el valor de las recompensas, la forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio y las condiciones individuales de la persona, así como, su percepción del papel que debe desempeñar en la organización.

El desempeño se evalúa debido a que cada persona necesita retroalimentación sobre su desempeño, para saber si está realizando su trabajo eficiente y eficazmente y para hacer las correcciones que se necesiten.

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.

Por lo que se dice que la evaluación del desempeño “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (2:245).

La evaluación del desempeño ayuda a detectar deficiencias en la gestión del talento humano y a mejorar el desempeño de los colaboradores, para obtener mejores resultados en cada uno de sus procesos.

1.2.3.4. Desarrollo de personas

Las personas son el principal patrimonio que tiene una organización, ellas son las que le proporcionarán el éxito. Por lo que, se les debe brindar la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y así modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Se debe tener en cuenta que las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que en las organizaciones elaboran los productos y prestan los servicios, por lo que es de vital importancia capacitarlos, de lo contrario no enriquecerán sus conocimientos ni sus habilidades y no aportarán nuevo valor a la organización.

1.2.4.5. Capacitación

La capacitación mejora las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Ya que proporcionan al capital humano el conocimiento y habilidades que necesitan para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

Es decir, “La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”. (2:371).

Realizar una capacitación adecuada ayudará a alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Pero para que sea efectiva, se debe tener conocimientos desde los productos o servicios que maneja la empresa, sus objetivos, los puestos de trabajo y todos los elementos que la integran.

“La capacitación cuenta con cuatro etapas, las cuales son:

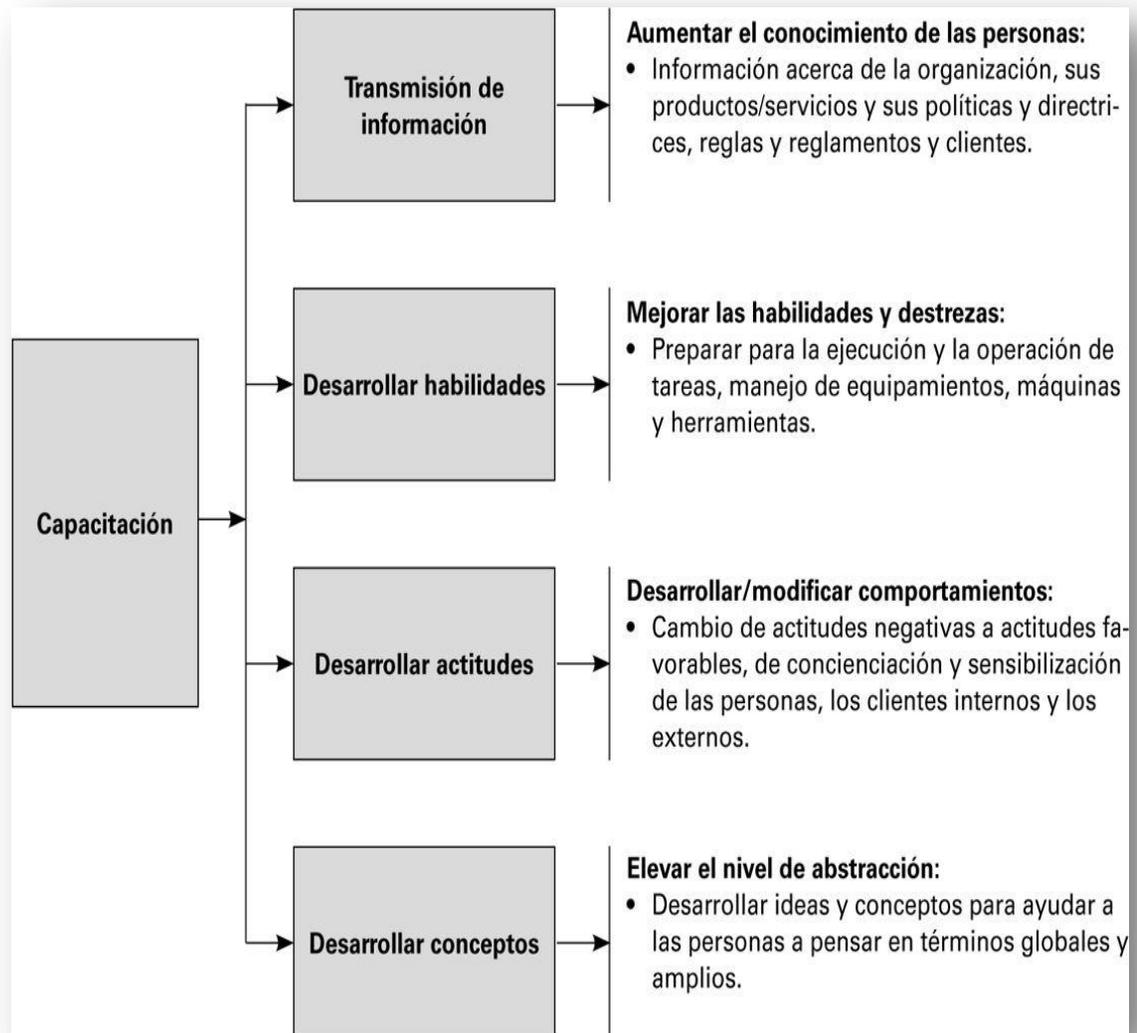
1. El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación”. (2:376).

Cada una de las etapas tiene como finalidad proporcionar al capital humano conocimientos y habilidades, así como, modificar hábitos y costumbres que se tengan y que interrumpen el desempeño adecuado en los puestos de trabajo.

A continuación se muestran las etapas del proceso de capacitación:

Esquema 4

Etapas del proceso de capacitación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, McGraw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 376.

1.3. Dirección

El proceso de Dirección coordina el esfuerzo de todos los colaboradores, mediante la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, se logra a través de la influencia que tiene el jefe o gerente, mediante la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos, considerando una adecuada supervisión, comunicación y motivación.

Es decir que “para que una empresa triunfe no solo es necesaria la planeación y la organización, es necesario llevar a la práctica las decisiones asumidas en las etapas de la planeación y la organización, así como lograr que el personal contratado realice su máximo esfuerzo y aproveche adecuadamente los demás recursos organizacionales; todo ello se realiza en esta etapa del proceso administrativo llamado dirección”. (1:202).

1.3.1. Elementos de la dirección

- a. Motivación: Se refiere a la necesidad o impulso interno que tiene el colaborador, el cual lo mueve hacia la realización de sus labores, consciente de que está obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como, al logro de los objetivos de la empresa.
- b. Comunicación: Es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y buenas relaciones humanas.
- c. Liderazgo: Se refiere a la relación en la cual una persona influye en otros para que realicen una actividad voluntariamente y con buena disposición.

En las organizaciones, los gerentes deben combinar estos tres elementos para alcanzar el éxito en sus departamentos y cumplir los objetivos organizacionales, de lo contrario fracasarán o sus subordinados no cumplirán adecuadamente sus funciones.

1.4. Control

“El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. (3:298).

El proceso de control tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello que establece los sistemas que permiten medir los resultados actuales y los pasados en relación con lo que se tenía planeado, con el objetivo de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregirlos, mejorarlos o formular nuevos planes.

1.4.1. Elementos de control

“Por ser un proceso cíclico y repetitivo, los elementos de control son:

- a. Establecimiento de normas y estándares: Establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Los cuales sirven de base para la evaluación o comparación de una actividad con otra. Estos estándares pueden ser de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- b. Medición del desempeño: Se refiere a evaluar lo que se está haciendo.
- c. Corrección de desviaciones: Comparación del desempeño con lo que fue establecido como estándar y verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

d. Acción correctiva: Se busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.” (1:301).

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Es por ello que todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

1.5. Competencias laborales

Un reto que tienen las organizaciones cada día, es contar con personas con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en los puestos de trabajo, que ayuden al cumplimiento de los objetivos trazados y llevar a las empresas al éxito, por lo que se impone como necesidad vital que se gestionen adecuadamente los recursos humanos para crear una ventaja competitiva.

En tal sentido, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que posee una persona y que hacen que lleve a cabo con éxito una actividad laboral, las cuales no pueden ser adquiridas en la educación formal, sino que requieren de la práctica y previa experiencia.

Para INTECAP, la competencia laboral se comprende como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.” (5:36).

Se deben destacar tres puntos importantes de las competencias laborales:

- ✓ “el saber que se determina a través de los conocimientos;
- ✓ el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar, vinculado con la experiencia; y

- ✓ el saber ser, que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de éstos, no permite el desempeño de la funciones productivas con calidad”. (5:38).

1.5.1. Clasificación de las competencias laborales

“Guatemala ha tomado como referencia para el establecimiento de su Modelo NORTE y la clasificación de las competencias respectivas, el Modelo de Competencia Laboral de Inglaterra, en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia...” (5:34).

Los tres tipos de competencia son: básicas, genéricas y técnicas o específicas.

1.5.1.1. Competencias básicas

Las competencias básicas son todas aquellas capacidades elementales que posee un individuo y las que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole.

Es por ello que se definen como “comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de:

- ✓ Lectura
- ✓ Comunicación
- ✓ Análisis
- ✓ Síntesis
- ✓ Evaluación
- ✓ Transformaciones de situaciones o hechos

Enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.” (5:40).

1.5.1.2. Competencias genéricas

Estas competencias se refieren a los capacidades requeridas en diversas áreas, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia, de acuerdo a la complejidad, autonomía y variedad de acciones.

Se definen como “los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionados con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar.” (5:43).

“Los campos de competencias genéricas determinados por INTECAP para el país son:

Campo 1: Planificación de actividades

Campo 2: Calidad en el trabajo

Campo 3: Administración de actividades

Campo 4: Administración de la información

Campo 5: Trabajo en equipo

Campo 6: Servicio al cliente

Campo 7: Productividad en el trabajo

Campo 8: Innovación en el trabajo

Campo 9: Uso de tecnología

Campo 10: Conservación del ambiente y seguridad laboral.” (5:44).

1.5.1.3. Competencias técnicas o específicas

Las competencias técnicas son las capacidades laborales de índole técnico de un área ocupacional o área de competencia determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías y con un lenguaje técnico usual para una determinada función productiva.

Es por ello que se dice “las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.”(5:49).

1.5.2. Niveles de competencias

“Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencias que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la autonomía para realizarlas, como puede observarse en el siguiente cuadro.” (5:51).

A continuación se detallan los cinco niveles:

Cuadro 1
Niveles de competencia

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
OPERATIVO	1	Operarios, ayudante, auxiliares	Básico tradicional No calificado Semicalificado	<p>Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.</p> <p>Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo de oficina, determinado en el estado de caracterización de cada área.</p>

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
OPERATIVO	2	Técnicos	Calificado Altamente calificado	<p>Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área.</p> <p>Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo.</p> <p>Predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo, operación de equipo de oficina, el cual contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.</p>

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
MEDIO	3	Supervisores, técnicos medios, Jefes de Unidad o sección, coordinadores, monitores, instructores nivel 1	Industrializado Técnico medio Mandos medios	<p>Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos, desarrollan actividades complejas y no rutinarias.</p> <p>Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar y supervisar la actividad de terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, no en la ejecución.</p> <p>Personal especializado en la preparación y control de la calidad de los servicios y de los procesos en un área de las instituciones.</p>

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
MEDIO	3	Supervisores , técnicos medios, Jefes de Unidad o sección, coordinadores, monitores, instructores nivel 1	Industrializado Técnico medio Mandos medios	Realizan ensayos y análisis de insumos y de procesos. Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado, el cual influye altamente en la calidad y la productividad de los servicios que da la institución
EJECUTIVO	4	Jefe de planta, administradores, jefes de Departamento, instructores nivel 2	Profesional Mandos superiores	Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñadas en una variedad de contextos profesionales.

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	4	Jefe de planta, administradores, jefes de Departamento, instructores nivel 2	Profesional Mandos superiores	<p>Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía.</p> <p>Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral.</p> <p>Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción y servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la institución.</p>

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	4	Jefe de planta, administradores, jefes de Departamento, instructores nivel 2	Profesional Mandos superiores	Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de servicios de la institución
EJECUTIVO	5	Directores, gerentes, subgerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3	Profesional especializado, Directivos, alta gerencia	Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles.

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	5	Directores, gerentes, subgerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3	Profesional especializado, Directivos, alta gerencia	<p>Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.</p> <p>Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades.</p> <p>Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de servicios para el aumento de la productividad, calidad de servicios y la competitividad institucional.</p>

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	5	Directores, gerentes, subgerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3	Profesional especializado, Directivos, alta gerencia	<p>Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de servicios de la institución.</p> <p>Evalúan y transforman procesos, fundamentos, políticas y planificación estratégica de la institución.</p>

Fuente: INTECAP, Gestión por competencia laboral. 2ª. Edición. Ciudad Guatemala. Centro de reproducción digital. 2003. Página 45.

1.5.3. Métodos para identificar las competencias

Los métodos nos ayudan a determinar aquellas actividades que deben ser realizadas para contribuir a la generación de bienes y servicios, estableciendo aquellas capacidades que se requieren para poder realizar con calidad esas actividades.

Para ello “existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

- a. El análisis funcional
- b. El análisis conductista.” (5:28).

a. El análisis funcional

Esta es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas, por ello se le conoce también como Mapa Funcional.

Por lo que, “el análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las instituciones entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.” (5:28).

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo.

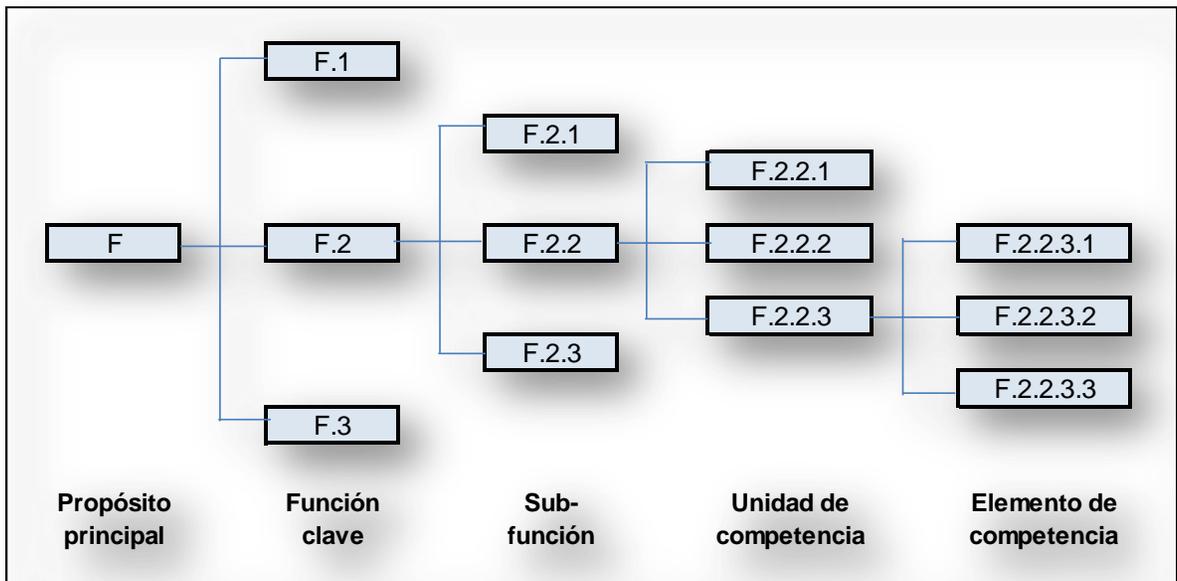
“Los principios en los que se basa el análisis funcional son:

1. Parte de lo general a lo particular: Del propósito principal de la empresa y concluye cuando a través de un desglose, el analista encuentra las funciones productivas realizadas por una sola persona, consideradas como elementos de competencia.
2. Transferibilidad: Permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico. De esta manera las funciones resultan ser transferibles en ámbitos de trabajo diferentes.

3. Estructura semántica: Requiere de una forma particular de construcción gramatical, la estructura con la cual debe ser estructurada la función es: Verbo - Objeto - Condición (VOC).
4. Se basa en funciones: Parte de funciones no de puestos de trabajo, de ocupaciones, de diagramas de proceso, de orden de tareas desempeñadas ni de jerarquizaciones de puestos de trabajo.” (5:97).

Los niveles de desagregación son cinco, los cuales parten de lo general a lo específico de la siguiente forma:

Esquema 5
Mapa funcional



Fuente: INTECAP, Gestión por competencia laboral. 2ª. Edición. Ciudad Guatemala. Centro de reproducción digital. 2003. Página 98.

b. El análisis conductista

“El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.” (5:32).

En este análisis se busca identificar aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que influyen en el comportamiento laboral de una persona.

1.5.4. Identificación de competencias

“En el análisis conductista tanto como en el análisis funcional se busca comprobar y acreditar las competencias que poseen los trabajadores.”(5:107).

Por lo que para la identificación de competencias se requiere la ejecución de los siguientes pasos:

a. Identificar las funciones esenciales del puesto

Se refiere a las funciones específicas de un puesto de trabajo, “se denomina función esencial a aquellas acciones, formalmente establecidas para el puesto por la organización, a manera de tareas y actividades o funciones para lograr resultados organizacionales significativos.” (5:107).

La identificación de actividades esenciales en los puestos de trabajo es una aplicación del teorema de Pareto que dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias genera apenas un 20% de resultados.” (5:108).

“No se deben confundir funciones con normativas y resultados.

- ✓ Normativas. Señalan deberes u obligaciones sobre qué hacer y no hacer Resultados. Especifican lo que debe lograrse, obtenerse o alcanzarse
- ✓ Funciones. Describen acciones o comportamientos que deben ejecutarse como parte del trabajo.
- ✓ Las acciones deben ser observables y verificables.” (5:111).

b. Calificar las funciones del puesto

Las funciones del puesto se deben calificar sobre la base de las escalas siguientes: “frecuencia, impacto de los errores y complejidad.” (5:111).

c. Identificar los conocimientos formales e informativos del puesto

En esta fase se recolectan los conocimientos, “existen dos tipos de conocimientos: formales e informativos. Los primeros adquiridos vía educación profesional o académica, mientras que los segundos adquiridos por vías semiformales.” (5:115).

d. Identificar las destrezas requeridas para el puesto

Concluida la identificación de los conocimientos, se procede a la identificación de las destrezas; siendo éstas de dos tipos, generales y específicas.

e. Determinar competencias para selección y para capacitación

“Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación.” (5:117).

La clasificación e identificación de las funciones esenciales de los puestos, permite establecer los aspectos relevantes para generar el diseño y construcción de descriptores de puestos por competencias laborales, definidas, validadas y eficientes.

1.5.5. Descriptores de puestos por competencias laborales

Las descripciones de puestos por competencias laborales, nacen de la necesidad de determinar cuándo una persona es competente para la realización de una función, a través de la aplicación de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, inherentes al puesto que ocupa.

Un descriptor de puesto sirven en un inicio para definir los perfiles de las personas que se desea contratar en determinado puesto de trabajo y que se alcance el logro de los objetivos empresariales, por lo que hacen parte de la estrategia en la organización. Es por ello que se dice que los perfiles laborales van implícitos en los descriptores de puesto, porque los perfiles se enfocan en el objetivo del puesto, las funciones principales, los conocimientos, destrezas, habilidades, así como, educación y experiencia. Mientras que, la descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización.

Es por ello que tener un conocimiento real de los puestos de trabajo dentro de una organización es de importancia para el alcance de los objetivos organizacionales. Porque “las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.” (5:149).

La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos. “Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- ✓ Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.
- ✓ Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. las funciones pueden ser las mismas, sin embargo variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las aptitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.

- ✓ Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.” (5:151).

1.5.6. Procedimiento para el análisis de descriptores de puesto

Analizar las descripciones de puestos, establece “un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es por lo tanto plenamente identificable.” (5:152).

“Concretamente esta fase tiene dos objetivos:

- a. Sistematizar información que ya se ha obtenido.
- b. Obtener información adicional para completar el análisis de los descriptores.

A continuación se describen los puntos que incluye esta fase:

- a. Completar datos informativos de la posición.
- b. Formular el propósito principal del cargo.
- c. Establecer la educación formal requerida.
- d. Agregar a la descripción los resultados e indicadores de gestión de las actividades (elaborados con anterioridad).
- e. Clasificar las competencias encontradas en cada puesto.
- f. Clasificar las funciones esenciales.
- g. Detectar las características del entorno de trabajo.” (5:153).

Al cumplir cada uno de los puntos mencionados, se establecerá adecuadamente un descriptor de puesto por competencias laborales.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO DE CARGOS ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

La organización objeto de estudio forma parte de una franquicia de restaurantes de comida rápida, especializada en cocina tex mex y platos como tacos, quesadillas y burritos. En los últimos dos años, la empresa ha estado en constante crecimiento, lo que ha provocado cambios en su diseño organizacional y ha creado la necesidad de identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben estar presentes en el capital humano que desempeña los diferentes cargos, para asegurar un desempeño sobresaliente y poder garantizar que desde la ejecución de cada una de las tareas, los resultados estarán alineados con las estrategias del negocio y así poder alcanzar el éxito de la organización.

El presente capítulo da a conocer la situación actual relacionada con el diseño de cargos del Departamento de Operaciones de la empresa, la cual es producto de la investigación de campo realizada sobre la misma; además se da a conocer con profundidad la situación y el respectivo análisis de la información obtenida, la cual permitirá adopción de acciones y la selección de una solución viable para la empresa.

2.1. Metodología de la investigación

Para recopilar la información y obtener los resultados del diagnóstico de la situación actual del Departamento de Operaciones, requirió la utilización de una metodología aplicada en las fases que se describen a continuación:

2.1.1. Determinación del diseño de investigación

La presente investigación tiene como base el método científico, ya que este se enfoca a un determinado aspecto de estudio. Por lo que se utilizó un diseño de investigación analítico aplicado a la Gerente de Recursos Humanos, a las

gerencias del departamento de operaciones y a los colaboradores, quienes forman parte de la estructura organizacional; cual da respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación y establece una relación entre las variables de interés en estudio y la situación actual presentada.

2.1.2. Elección del método de investigación

En el presente diagnóstico se aplicó el método científico en sus tres fases:

- Indagadora: a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias como lo fueron las entrevistas realizadas al personal de la empresa.
- Demostrativa: se comprobaron las hipótesis expuestas, comparándolas contra la información obtenida de la investigación de campo.
- Expositiva: Se expuso todos los hallazgos e información obtenida en el informe final.

Así también se utilizaron técnicas de investigación, que permitieron la obtención de datos de carácter cualitativo y cuantitativo para el adecuado análisis de los aspectos relacionados con el diseño de cargos de los puestos del Departamento de Operaciones. Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

- Entrevista
- Cuestionario

Se aplicó el método analítico, el cual consistió en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Por lo que fue útil en el proceso de consulta de bibliografía.

Y finalmente el método sintético para reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; cual trató en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. Luego de consultar la bibliografía se aplicó la

síntesis para documentar el marco teórico con un contenido más detallado, mismo que sirvió de base para las hipótesis.

2.1.3. Definición de la población objeto de estudio

Con el objetivo de observar la tendencia existente de la problemática detectada en cuanto al diseño de cargos, la población objeto de estudio estuvo conformada por 98 colaboradores de restaurantes, seleccionados de forma aleatoria, además de un Gerente de Recursos Humanos y un Gerente de Operaciones.

2.1.4. Definición de la estrategia para análisis de datos

La estrategia para el análisis de la información recopilada se definió de la siguiente forma:

En una primera parte, se evaluó desde el punto de vista directivo, analizando la información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones.

En segundo lugar, la información proporcionada por los colaboradores de los distintos restaurantes que conforman el Departamento de Operaciones.

En tercer lugar, se realizó una comparación entre las descripciones existentes y lo que debían de contener de acuerdo a una descripción de puestos por competencias laborales.

Los distintos puntos mencionados fueron analizados y sirvieron de base para proceder a elaborar el contenido de la propuesta de modelo de diseño de cargos por competencias laborales.

2.2. Antecedentes

La organización objeto de estudio forma parte de una franquicia de restaurantes de comida rápida, especializada en cocina tex mex y platos como tacos, quesadillas y burritos. La cadena fue fundada en 1962 en Estados Unidos y la primera tienda en Guatemala se abrió en 1990, contando actualmente con 28 tiendas.

La organización tiene como principal mercado meta, a jóvenes de 18 a 34 años de edad, nivel socioeconómico a, b, c y d. Cuenta a la fecha con 670 colaboradores distribuidos en las distintas gerencias, los cuales son: gerencia de mercadeo, logística, recursos humanos, desarrollo, capacitación, control de la calidad y gerencia de operaciones.

2.2.1. Misión

Somos una empresa de comida rápida, orientada a ofrecer productos de calidad y a un precio razonable, teniendo como compromiso superar las expectativas del consumidor.

2.2.1.1. Visión

Ser la empresa líder en el mercado guatemalteco del ramo de comida rápida.

2.2.2. Estructura organizacional

A continuación se muestra el organigrama general de la organización.

Gráfica 1
Organigrama funcional general actual



Fuente: Información proporcionada por la organización objeto de investigación, Diciembre 2012.

2.2.3. Departamento de Operaciones

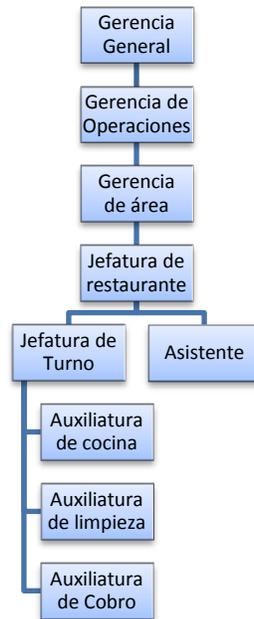
El departamento de operaciones es el encargado de gestionar los procesos que intervienen en la elaboración del producto, el cual se hace llegar al consumidor final.

La estructura del departamento está conformada por un total de nueve puestos de trabajo, en cuatro niveles jerárquicos que reportan directamente al Gerente General de la organización.

El nivel superior de dirección está representado por la Gerencia, cual su principal objetivo es la dirección estratégica de las operaciones del departamento, estando a su cargo el establecimiento de objetivos y estrategias de acuerdo al entorno en el que se desarrolle.

El nivel medio táctico lo constituyen las gerencias de área, su principal objetivo es la administración de su área respectiva. El nivel medio operativo está conformado por las jefaturas de los restaurantes y finalmente un nivel operativo que está constituido por los colaboradores de restaurante.

Gráfica 2
Organigrama funcional específico actual
Departamento de Operaciones



Fuente: Información proporcionada por la organización objeto de investigación, Diciembre 2012.

Cuadro 3
Organigrama nominal actual
Departamento de Operaciones

No.	Puesto	No. De plazas
1	Gerente de Operaciones	1
2	Gerente de Área	4
3	Jefe de restaurante	28
4	Jefe de Turno	28
5	Asistente de restaurante	20
6	Auxiliar de limpieza	225
7	Auxiliar de cocina	175
8	Cajero	89
Total		570

Fuente: Información proporcionada por organización objeto de investigación, Diciembre 2012.

2.3. Situación actual del diseño de cargos del Departamento de Operaciones en cuanto a competencias laborales

En la organización objeto de investigación, existen problemas como lo son el bajo rendimiento en el desempeño de las actividades, atraso en los procesos, constantes errores por parte del personal y que no se cuente con personal competente en cada área.

Por lo anterior, se realizó una investigación de campo en la que se obtuvo información desde la percepción de la gerencia de recursos humanos, gerencia de operaciones y de los colaboradores.

2.3.1. Desde la percepción de la Gerencia de Recursos Humanos

Se realizó una entrevista estructurada a la Gerente de Recursos Humanos, quien indicó que la organización cuenta con descripciones por escrito de las funciones y responsabilidades que tiene a cargo cada puesto de trabajo, pero que los mismos están desactualizados, además de no haber sido elaboradas considerando los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para ocupar el puesto de trabajo. Por lo que considera oportuno realizar las actualizaciones necesarias en dichas descripciones, además de indicar que le ha sido difícil planificar las necesidades del recurso humano como lo son los planes de capacitación y desarrollo, así como, realizar una evaluación de desempeño objetiva, además de buscar oportunidades de mejora en los distintos procesos de gestión del talento humano que actualmente realiza la organización.

Por aparte, la gerente indicó que el impacto de la ausencia de descripciones de puestos actualizados ha repercutido en:

1. Constante desvinculación de personal en cada uno de los restaurantes. Por ejemplo, en el mes de noviembre del 2012 el índice de rotación de personal alcanzó el 19.40%, lo que quiere decir que de cada diez personas emigraron dos.

El índice indicado tiene incidencia en que algunos restaurantes el total de su personal son diez miembros de equipo, en los cuales si faltan dos personas significa que algunos colaboradores tendrán que trabajar doble turno o bien horas extras, lo que afecta en costos de mano de obra presupuestada. Además que se deberán ingresar nuevos colaboradores al restaurante y se invertirá

tiempo en el entrenamiento de los miembros de equipo en cada una de las áreas en las que se deberá desempeñar.

Adicional a lo anterior, afecta en la estabilidad del restaurante, porque al faltar las personas los procesos se realizarán de una forma lenta, por ejemplo, los órdenes en despacho demorarán más tiempo, ya que los miembros de equipo deberán cubrir la totalidad de áreas del restaurante entre los que se encuentren de turno. En ocasiones esto repercute en quejas de los clientes que aseguran haber esperado demasiado tiempo por sus órdenes.

El índice mencionado fue calculado de la siguiente forma:

Datos:

Bajas = 90 colaboradores

Inventario inicial= 465 colaboradores

Inventario final = 463 colaboradores

$$\text{IRP} = \frac{90}{(465 \text{ colaboradores} + 463 \text{ inv. Final}) / 2} = \frac{90}{464} \times 100 = \mathbf{19.40\%}$$

2. Dificultad para identificar los candidatos idóneos para cada una de las vacantes, así como, poca facilidad para propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral y determinar niveles reales del desempeño de los colaboradores. Contar con el personal idóneo en cada una de las áreas es de vital importancia, porque al ser una organización dedicada a la comida rápida, sabe que además de brindar un producto de calidad debe darse un servicio al cliente que supere las expectativas esperadas, con el cual pueda afianzar más clientes potenciales en el cual un colaborador puede hacer la diferencia. Por ejemplo, hay comportamientos que pueden verse reflejados desde que el cliente ingresa al restaurante y se le recibe de una forma atenta, o desde el cajero hasta el

personal que entrega la orden, quienes deben brindar una sonrisa cálida, mantener un contacto visual adecuado, tratar al cliente con amabilidad y con un tono de voz amable, así como agradecer su visita, lo cual hará que la estadía del cliente en el restaurante sea agradable y desee regresar a consumir el producto.

3. Poca facilidad que permita realizar la adecuada retroalimentación a los colaboradores, considerando el desempeño de sus tareas a cargo.

4. Dificultad para realizar capacitaciones periódicas orientadas a mejorar el desempeño de cada una de las funciones que tienen a cargo los miembros de equipo. Ya que, en los últimos meses solo se han proporcionado sesiones orientadas a mejorar el clima laboral.

Por último, la Gerente de Recursos Humanos indicó que considera necesario conocer los conocimientos, habilidades y actitudes que debían poseer las personas previas a ocupar los puestos de trabajo, para que en el proceso de evaluación de desempeño se pudieran evaluar las competencias debidamente aplicadas por las personas a su puesto de trabajo, además de proporcionar retroalimentación a las personas de su desempeño y su potencial de desarrollo, porque considera de vital importancia el potencial del capital humano para el éxito de la organización.

2.3.2. Desde la percepción de la Gerencia de Operaciones

Se realizó una entrevista estructurada al Gerente de Operaciones, quien indicó no tener conocimiento que existieran descripciones por escrito de las funciones y responsabilidades que tienen los colaboradores en su puesto de trabajo.

También indicó que para el proceso de admisión de personas se solicitaba a Recursos Humanos, quienes se encargan de reclutar, seleccionar y contratar. Posteriormente el día de ingreso del colaborador se le brindaba todo lo relacionado al puesto de trabajo de forma verbal por medio del capacitador que se encontraban en el restaurante, para el cual había sido contratado.

Adicional, el Gerente comentó que la forma de fijar estándares de desempeño, era de forma empírica. Además que para establecer plazos para el cumplimiento de las funciones se había observado por un tiempo a los colaboradores y se había fijado un tiempo mínimo y un máximo para la realización de sus actividades.

Por último, indicó que el impacto negativo de la ausencia de descripciones de puestos repercute en la mejora de los procesos, porque al no contar con una herramienta que brinde las funciones y tareas que deben desempeñar los miembros de equipo, la evaluación del desempeño de las mismas no es objetiva, porque solo se evalúa los trabajos desempeñados por los ocupantes del puesto y no las competencias debidamente aplicadas por las personas en sus puestos de trabajo. Además de no alcanzar los niveles de productividad, porque en algunos casos no se tenía el personal idóneo en los puestos de trabajo.

2.3.3. Desde la percepción de los colaboradores

Se encuestó a una muestra de los colaboradores que integran el departamento de operaciones, lo que permitió comprobar la tendencia existente en cuanto a la problemática planteada. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

a. Conocimiento de la razón de ser del Departamento

Dar a conocer a los colaboradores la razón de ser del departamento en el cual laboran, significa proporcionar un servicio o producto de calidad, debido a que éste se verá reflejado en el desempeño, las actitudes y su compromiso para alcanzar los objetivos del departamento.

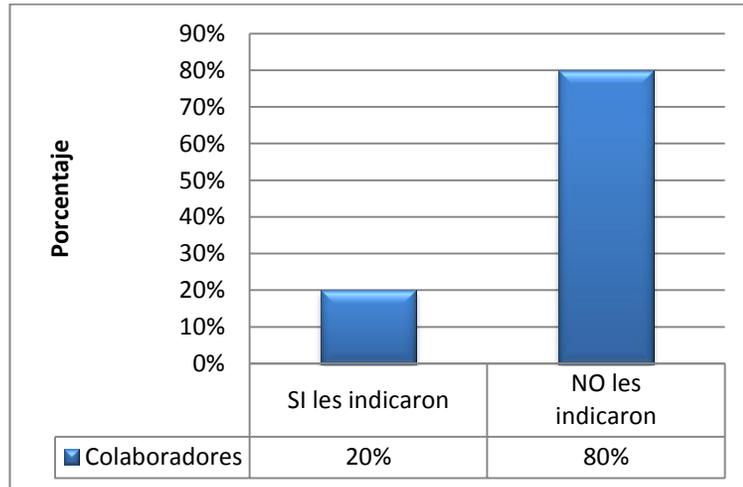
El no dar a conocer cuál es la razón de ser del departamento al que pertenecen, los colaboradores que ocupan el puesto de trabajo ejecutan sus funciones sin dirección u objetivos precisos a alcanzar, lo que no contribuye al crecimiento organizacional.

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores del departamento de operaciones de la organización objeto de investigación, se logró determinar que no se les dio a conocer la razón de ser del departamento al que pertenecen.

Lo que se muestra a continuación en la gráfica siguiente:

Gráfica 3

Colaboradores entrevistados de la organización objeto de estudio, en relación al conocimiento de la razón de ser del Departamento de Operaciones, diciembre 2012



Fuente: Investigación de campo, Diciembre 2012.

Como se muestra en la gráfica anterior, el 80% de los colaboradores indicaron que no se les proporcionó la razón de ser, los que a su vez, consideran que es muy importante conocerla para tener en claro los objetivos a alcanzar, de lo contrario pueden convertirse en limitantes para la obtención de los resultados que se esperan en el departamento, dentro de los cuales se encuentran: brindar un producto de calidad, servido con rapidez, logrando al 100% la satisfacción total del cliente en un ambiente agradable. Además de los objetivos anteriormente indicados, esperan liderar por costos y por diferenciación y calidad.

Se debe considerar que los colaboradores son los que proporcionan competitividad a la organización, por lo que deben tener en claro la importancia de la razón de ser del departamento al que pertenecen para la organización en sí y de esta manera se sientan comprometidos a alcanzar los resultados.

El 20% restante indicó que si les dieron a conocer la razón de ser del departamento al que pertenecen, pero que fue manifestada de forma verbal. Adicional mencionaron que la razón de ser se le dio a conocer el día de la inducción al cargo en el restaurante, en el que iniciaron a laborar como una parte introductoria y que estuvo a cargo del capacitador del restaurante. Por lo que, en ocasiones olvidan cual es el propósito del Departamento de Operaciones y no miden la importancia que tiene el cumplimiento de sus funciones en los objetivos que el departamento persigue.

Es importante tener en cuenta que conocer el giro del negocio de la empresa y la razón de ser del departamento al cual pertenecen proporcionará a los colaboradores una mayor claridad sobre los objetivos que se persiguen.

b. Conocimiento de la finalidad del puesto de trabajo

Los colaboradores deben conocer cuál es la finalidad de su puesto de trabajo, para que tengan en claro el qué y para qué se realiza una determinada acción.

Es conveniente ponerse en lugar de los colaboradores para comprender si se les está dando a conocer lo que se quiere y espera de ellos.

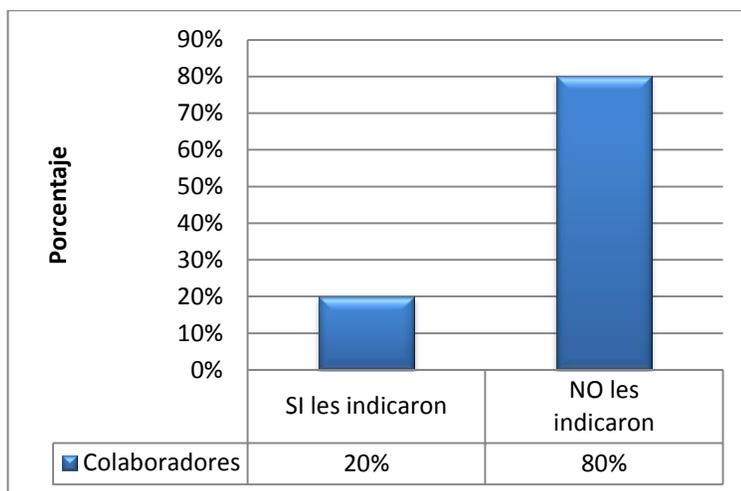
La importancia que se otorgue proporcionar al colaborador la finalidad de su puesto de trabajo influirá en el éxito o fracaso en el desempeño del mismo.

De acuerdo con la investigación de campo se determinó que un total del 80% de los colaboradores del Departamento de Operaciones, coincidieron en que no se

les indicó en ningún momento cual era la finalidad de su puesto de trabajo, lo que ha ocasionado que no se ejecuten las funciones de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo y que desconozcan si con la adecuada ejecución de sus funciones contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales.

Solo el 20% indicó que si les dieron a conocer la finalidad de su puesto de trabajo, lo cual se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento de la finalidad del puesto de trabajo, diciembre 2012



Fuente: Investigación de campo, Diciembre 2012

El 20% de colaboradores que manifestaron que les dieron a conocer la finalidad de su puesto de trabajo, indicaron que fue de forma verbal, por medio del capacitador y jefe de restaurante en donde realizaron su capacitación, por lo que en ocasiones no están seguros si lo que realizan es lo que les indicaron.

Así también, el 80% que manifestó que no les indicaron la finalidad de su puesto de trabajo, considera que es muy importante conocerlo para el buen desempeño de sus funciones.

Por ejemplo, un colaborador indicó que él desempeñaba tareas de cajero y que al momento de su inducción le indicaron que él tenía que cobrar, aunque en ocasiones le correspondía ayudar a sus demás compañeros de equipo, pero que las tareas que debía realizar se le había proporcionado de forma verbal, por lo que cuando se le entrevistó y se le consultó si conocía la finalidad de su puesto de trabajo indicó lo mencionado anteriormente, pero también exteriorizó que no consideraba de importancia su puesto de trabajo ya que no tenía ni detalle de sus funciones y que en ocasiones no sabía si dejar de realizar algunas tareas de las que realizaba podría dificultar el cumplimiento del objetivo de su puesto de trabajo.

Lo anterior muestra que los colaboradores al no tener en claro la finalidad de su puesto de trabajo, consideran que su trabajo no tiene la importancia de otros o que la omisión de las funciones de su puesto de trabajo no puede dañar al cumplimiento de los objetivos del departamento y por ende los de la organización, dentro de los cuales se menciona: liderar por costos y por diferenciación y calidad.

Adicional, varios colaboradores indicaron que el no conocer la finalidad de su puesto de trabajo dificulta un poco la realización de sus tareas al inicio de su relación laboral, puesto que no brinda un panorama claro de lo que se debe alcanzar y el trabajo en equipo en ocasiones resulta difícil.

Por lo que, el conocimiento de la razón de ser del puesto de trabajo es crucial para el colaborador, porque de ello dependerá el cumplimiento adecuado de sus

funciones, contribuyendo a alcanzar también los objetivos del departamento y los de la organización.

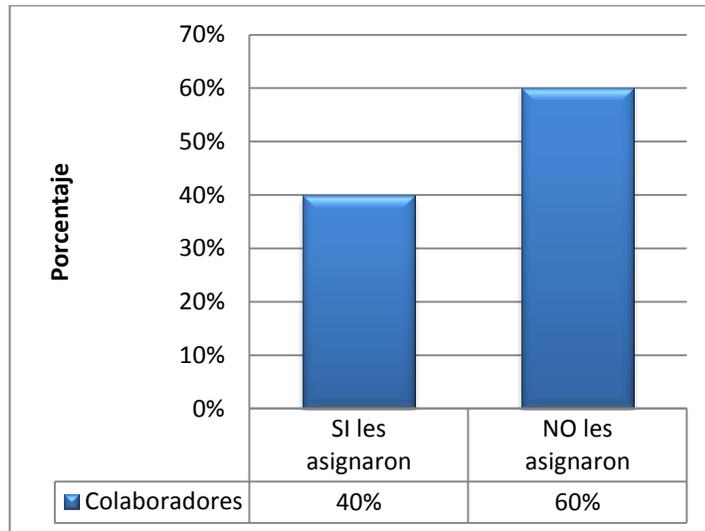
c. Asignación de las funciones

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores, se comprobó que las funciones que actualmente desempeñan fueron asignadas de forma verbal por el jefe de restaurante, según indicó un 60% de los colaboradores entrevistados y sólo el 40% indicó que recordaba que se les había proporcionado de forma escrita, redactado por el jefe de restaurante.

Al realizar la investigación se comprobó que carecen de un documento que contenga de forma específica las funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo, lo que tiene como consecuencia que exista duplicidad de funciones entre los miembros de equipo u omisión de las mismas.

Gráfica 5

Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento de la asignación de funciones, diciembre 2012



Fuente: Investigación de campo, Diciembre 2012

Es necesario que los colaboradores conozcan sus responsabilidades dentro de la empresa, por eso, se le debe asignar las funciones y responsabilidades acerca del puesto que van a ocupar. Porque si los colaboradores no conocen o no se les asignan funciones específicas y se les dan a conocer, cualquier actividad que realicen será de forma equivocada o la realizarán de forma inadecuada.

Es por ello que en ocasiones los colaboradores del departamento de operaciones que no conocen sus funciones parezcan desinteresados en el trabajo, que omitan responsabilidades a cargo o dupliquen funciones de otros puestos de trabajo, además de atrasos en los procesos o constantes errores por parte del personal.

Por ejemplo, varios colaboradores comentaban que en ocasiones cumplían con las tareas que se les asignaban, pero que otros miembros de equipos no realizaban las suyas o solo realizaban parte de lo que debían finalizar, en

consecuencia, en ocasiones el Jefe de Restaurante les llamaba la atención debido a los retrasos en las órdenes si las omisiones o errores se cometía en horas de venta elevada del restaurante.

Así mismo, rara vez se priorizaban actividades o no se administraba de una manera efectiva el tiempo, además de que como la distribución de tareas diarias se brindaban de forma verbal en el día a día, el equipo no podía ejecutar procesos sin que el Jefe de Restaurante no estuviera presente.

A su vez, lo anteriormente expuesto dificulta que los colaboradores trabajen en equipo y que el equipo sienta entusiasmo y tenga interés en servir a los clientes, con un alto compromiso con el desempeño del restaurante.

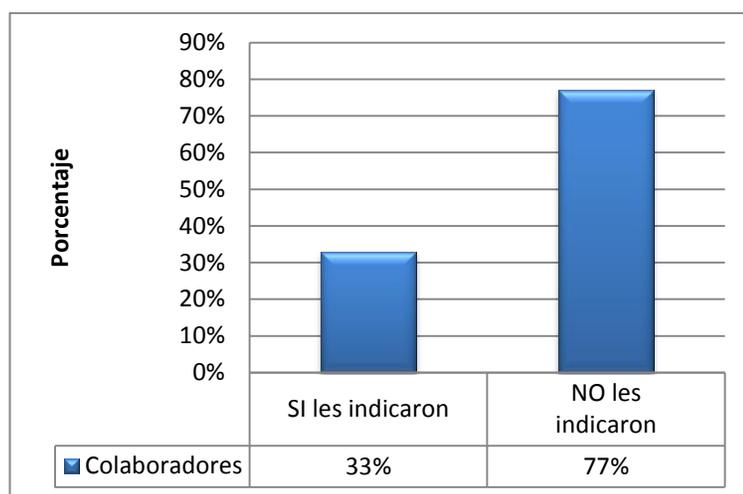
d. Plazo establecido para el cumplimiento de funciones

Dar a conocer al colaborador el tiempo establecido para llevar a cabo sus funciones, así como, los tiempos que tienen para cumplir con las distintas actividades que realice, permitirá obtener resultados satisfactorios y aumentará las probabilidades que el colaborador cumpla correctamente con sus tareas en el tiempo dado.

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se logró determinar que un 77% de los colaboradores entrevistados no se les dio a conocer el tiempo que tienen para el cumplimiento de sus funciones, lo que les dificulta obtener resultados satisfactorios o aumentar la probabilidad de que cumpla correctamente con sus tareas, y solamente un 33% indica haber recibido indicaciones de cuáles eran los tiempos que debía cumplir para la realización de cada tarea, lo que los hace trabajar con compromiso en cuanto al tiempo de entrega. Lo anterior se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfica 6

Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento del plazo establecido para el cumplimiento de funciones, diciembre 2012



Fuente: Investigación de campo, Diciembre 2012

Como se muestra en la gráfica anterior, el 77% indica no conocer los tiempos establecidos para la realización de sus funciones, lo que repercute en el cumplimiento de uno de los objetivos del Departamento de Operaciones, como lo es que las órdenes lleguen a las manos de los clientes potenciales en un máximo de dos minutos treinta segundos, después de haber sido tomado la orden por el cajero, para ser considerado como un cliente satisfecho.

Según indican los jefes de restaurante, a los colaboradores se les brindan los tiempos de forma verbal, por lo que ellos tienen a olvidarlos y no cumplirlos y esto tiene como consecuencia que algunos clientes se quejen de la lentitud del servicio.

Adicional, la retroalimentación de los tiempos que no se han cumplido satisfactoriamente es realizada por el Jefe de Restaurante, quien indicó que le resulta un poco difícil porque no cuenta con una herramienta administrativa que lo respalde ante los colaboradores. Por lo que, consideran importante contar con una herramienta que contenga los distintos plazos para el cumplimiento de las funciones que por naturaleza le corresponde a cada puesto de trabajo.

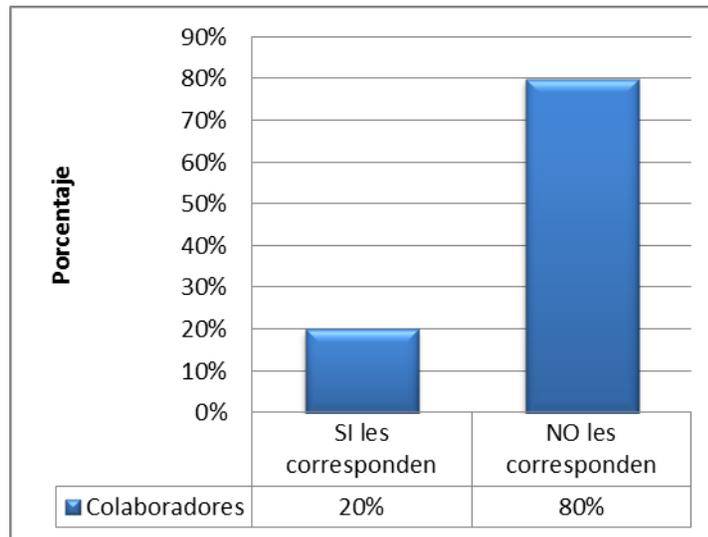
d. Ejecución de funciones no específicas del puesto de trabajo

Al no realizar un establecimiento de funciones específicas con criterio de equidad se tiende a crear un clima laboral desfavorable en la organización, permitiendo que los colaboradores consideren que se les está asignando tareas que no les corresponden o se confundan en que funciones deben cumplir y cuáles no.

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se determinó que un 80% de los colaboradores entrevistados considera que realizan funciones que no les corresponden, que incluso debían cubrir en la ausencia de sus compañeros de trabajo o que no recuerdan que se las hayan indicado en su capacitación; y un 20% indicó que si realiza las funciones que deben desempeñar de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo que desempeñan.

Gráfica 7

Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al conocimiento de la ejecución de funciones no específicas del puesto de trabajo, diciembre 2012



Fuente: Investigación de campo

Lo mencionado con anterioridad es derivado a que no cuentan con el descriptor de puesto, en donde se especifica las funciones asignadas al puesto de trabajo. Lo que provoca que los colaboradores en varias ocasiones omitan tareas o actividades que les corresponden, considerando que no son funciones asignadas a su cargo y que tienden a confundir debido a que todo se les asigna de forma verbal y no pueden verificar si lo que realizan es lo que realmente pertenece a su puesto de trabajo o no lo son.

e. Requerimiento de conocimientos, habilidades y actitudes para ocupar el puesto de trabajo

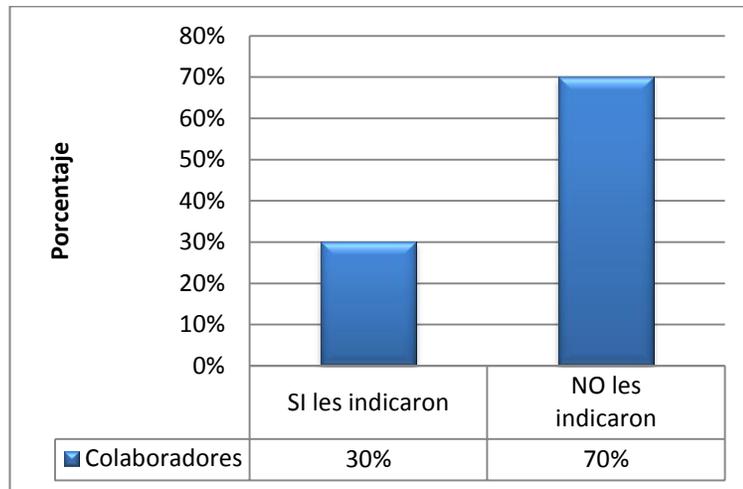
Las organizaciones dependen para su funcionamiento y desarrollo del capital humano con el que cuentan, por lo que es importante contar con personal competente en cada área.

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores del Departamento de Operaciones, se determinó que un 70% de los colaboradores al realizar la entrevista de contratación, no se les indicó cuales eran los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para ocupar su puesto de trabajo. Lo que ocasiona que los colaboradores desarrollen su trabajo de acuerdo a la forma que consideran correcta, y un 30% manifestó que si les indicaron las habilidades y actitudes que debían poseer, pero fue de forma verbal y no se recuerdan de lo que les indicaron.

En la organización objeto de investigación, el departamento encargado de la admisión de personal es el Departamento de Recursos Humanos, que según el requerimiento del departamento, es el que establece los conocimientos, las habilidades y actitudes de la persona que ocupará el puesto de trabajo, con lo cual realizará los procesos de admisión de personal. Los cuales, según comentaron los colaboradores iniciaban en el llenado de la solicitud de empleo, posteriormente realizaban dos días de prueba en un restaurante, con la finalidad de familiarizar a la persona con el puesto de trabajo y sobre los cuáles se les preguntaba en la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos pero que no se les especificaba los conocimientos, habilidades y actitudes que debían de tener para desempeñar las tareas que se les asignaría al confirmarles el puesto.

Gráfica 8

Colaboradores entrevistados del departamento de operaciones, en relación al requerimiento de conocimientos, habilidades y actitudes, diciembre 2012



Fuente: Investigación de campo

2.3.4. Comparación entre la descripción de puestos actual y una descripción de puestos por competencias laborales

A continuación se detalla la descripción de puestos actual que posee la organización objeto de investigación, la cual manifestó el departamento de recursos humanos se utiliza para otros departamentos, pero que actualmente no es aplicada al departamento de operaciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ACTUAL

Fecha: Febrero del 2,010

Puesto: Asistente Selección y Reclutamiento

División: CAR

Departamento: Recursos Humanos

Reporta a: Gte. RRHH

Puestos que le reportan: Ninguno

Persona que ocupa el puesto: Ruth Mendizabal

1. Propósito del puesto: Seleccionar y Reclutar al mejor talento del mercado, para todos los puestos que sean solicitados a RRHH, de acuerdo a perfil específico por posición.

2. Funciones clave del puesto:

- Elabora informe de cada candidato para presentárselo a gerencia de RRHH
- Realiza informe mensual estadístico de las plazas que se cubrieron en el mes
- Atención a personas que solicitan empleos
- Clasificación de expediente, para plazas vacantes de acuerdo a perfil del puesto
- Realiza entrevista pre-liminar con los candidatos a las plazas vacantes
- Solicita referencias laborales o personales de los candidatos
- Revisión de perfiles de puestos cada 6 meses
- Aplica evaluaciones, dependiendo de la plaza que se esté buscando
- Busca y contacta fuentes de selección
- Actualiza banco de datos de personas que solicitan empleo y no aplican por alguna razón

3. Autoridad:

- **Financiera: (\$ Q.)** Ninguna
- **Sobre recursos:** Todos los equipos a su cargo (ver hoja de responsabilidad)
- **Sobre procesos o procedimientos:** Sigue procedimientos establecidos, pero puede en algún momento sugerir cambios de procedimientos.
- **Autonomía en toma de decisiones (baja, media, alta):** Baja

4. Contactos clave (internos y externos)

- **Internos:** Secretaria de gerencia, Contabilidad, Operaciones, Capacitación
- **Externos:** Futura Publicidad, Universidades, Candidatos.

5. Condiciones laborales:

% donde se realiza el trabajo: 100% en oficina

6. Condiciones de riesgo (si explique – no): Ninguna

Dentro de las deficiencias encontradas, la descripción de puestos actual en comparación a lo que contiene una descripción de puestos basado en competencias laborales se pueden mencionar:

- No se detallan las funciones esenciales del puesto de trabajo, solo se enumeran todas las tareas.
- No contiene indicadores de desempeño
- No determina los conocimientos formales e informativos del puesto
- No establece las destrezas requeridas para el puesto
- No establece los requerimientos de experiencia necesarios
- No determinar qué competencias están asociadas a las funciones
- No determinar cuáles son las características del entorno laboral

2.4. Análisis y discusión de resultados

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de campo se determinó que la organización objeto de investigación cuenta con descriptores de puesto, los cuales fueron creados por el departamento de recursos humanos.

Sin embargo, estos no han sido sujetos a revisiones periódicas para verificar que lo que se encuentra en los descriptores sean los conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo a la naturaleza de cada puesto de trabajo. Y que los mismos sean ocupados por personal idóneo.

Dentro de las deficiencias encontradas en los descriptores actuales, se pueden mencionar:

1. No se detallan las funciones esenciales del puesto de trabajo, solo se detallan todas las tareas que realiza el que ocupa el puesto de trabajo.

2. No contiene indicadores de desempeño.
3. No proporciona información relacionada con los conocimientos, habilidades y actitudes, que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo.
4. No muestra los conocimientos informativos para el puesto de trabajo.
5. No proporciona el entorno laboral en donde se desempeñará el colaborador.
6. No identifica las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Las deficiencias encontradas, limitan al departamento a alcanzar sus objetivos, porque los colaboradores realizan sus funciones siguiendo instrucciones verbales de su jefe inmediato o bien porque de esa manera lo realizan compañeros de labores que tienen varios años laborando para la organización.

Al carecer de un documento que contenga de forma específica las funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo, tiene como consecuencia que exista duplicidad de funciones entre los miembros de equipo u omisión de las mismas. Que en ocasiones conlleva atraso en los procesos o constantes errores por parte del personal.

El proceso de aprendizaje para los colaboradores se torna difícil debido a que se les va explicando las funciones básicas del puesto para el cual fueron contratados conforme se va dando la oportunidad. Por lo que, rara vez se prioriza actividades o no pueden administrar efectivamente el tiempo.

Por el atraso en las tareas, errores u omisión de funciones entre los colaboradores, los procesos no son ejecutados correctamente y las necesidades

de los clientes no son cubiertas, es por eso que en ocasiones se quejan de la lentitud del servicio.

Además que el equipo no puede ejecutar proceso sin que el Jefe de Restaurante no se encuentre presente. Por lo que, algunos miembros de equipo no muestran interés acerca del desempeño del restaurante y no ven a los clientes de una manera positiva.

Además el no contar con un diseño de cargos adecuado, que delimite los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias acorde a las necesidades, características y naturaleza de cada puesto de trabajo, no se busca oportunidades de mejora en los distintos procesos de la gestión del talento humano.

Por ejemplo, en la admisión de personas no se cuenta con un descriptor de puesto que brinde los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para poder desempeñarse en el puesto de trabajo, lo que apoye al departamento de Recursos Humano en los proceso de reclutamiento y selección de personal. Es por ello que en consecuencia se contratan a personas que no son idóneas o que no se acoplan a los puestos de trabajo y el departamento de Operaciones se vea afectado en la elevada rotación de personal, actualmente el 19.181%; ya que como los colaboradores no cuentan con las competencias necesarias, suelen desvincularse de la empresa o por su desempeño inadecuado se opta por prescindir de sus servicios.

Además de no permitir que se defina el perfil adecuado de la persona que ocupará el puesto de trabajo, no se puede considerar la posterior evaluación en su desempeño individual o proporcionar retroalimentación continua, basándose en las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones.

Otra consecuencia es no alcanzar la capacidad efectiva que se requiere para el desempeño exitoso en las tareas o actividades laborales a través de un programa de capacitación que genere participación activa, compromiso, retroalimentación y estímulo constante, basado en el desempeño de los colaboradores, considerando las necesidades individuales y proporcionando aprendizaje a través de actividades, para evaluar de acuerdo a un criterio de desempeño.

Lo cual afecta también en que no se encuentren oportunidades para dar reconocimientos a los miembros de equipo con alto desempeño o reconocer al equipo por sus aportaciones continuas e incluso realizar planes de carrera, lo cual desmotiva a los colaboradores.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo, se presenta la siguiente propuesta de un modelo de diseño de cargos por competencias laborales para el departamento de Operaciones de la organización objeto de investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE DISEÑO DE CARGOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

La organización objeto de estudio forma parte de una franquicia de restaurantes de comida rápida, especializada en cocina tex mex y platos como tacos, quesadillas y burritos. En los últimos dos años, la empresa ha estado en constante crecimiento, lo que ha provocado cambios en su diseño organizacional y ha creado la necesidad de identificar el capital humano idóneo para desempeñar los diferentes cargos y asegurar un desempeño sobresaliente y poder garantizar que desde la ejecución de cada una de las tareas, los resultados estarán alineados con las estrategias del negocio y así poder alcanzar el éxito de la organización.

La presente propuesta nace de la necesidad de contar con una herramienta administrativa que proporcione lineamientos técnicos que ayuden a la implementación del modelo de diseño de cargos por competencias laborales para el departamento de Operaciones y además que este sea aplicado a los demás departamentos que conforman la estructura de la organización y mejore el proceso de gestión del recurso humano dentro de la misma, tomando en consideración que el concepto de competencia laboral son todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que un colaborador debe de poseer para ocupar un puesto de trabajo.

Por lo que, a continuación se detalla:

- ✓ Los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta
- ✓ El diseño de descriptor de puesto por competencias laborales para el departamento de operaciones
- ✓ La metodología a utilizar

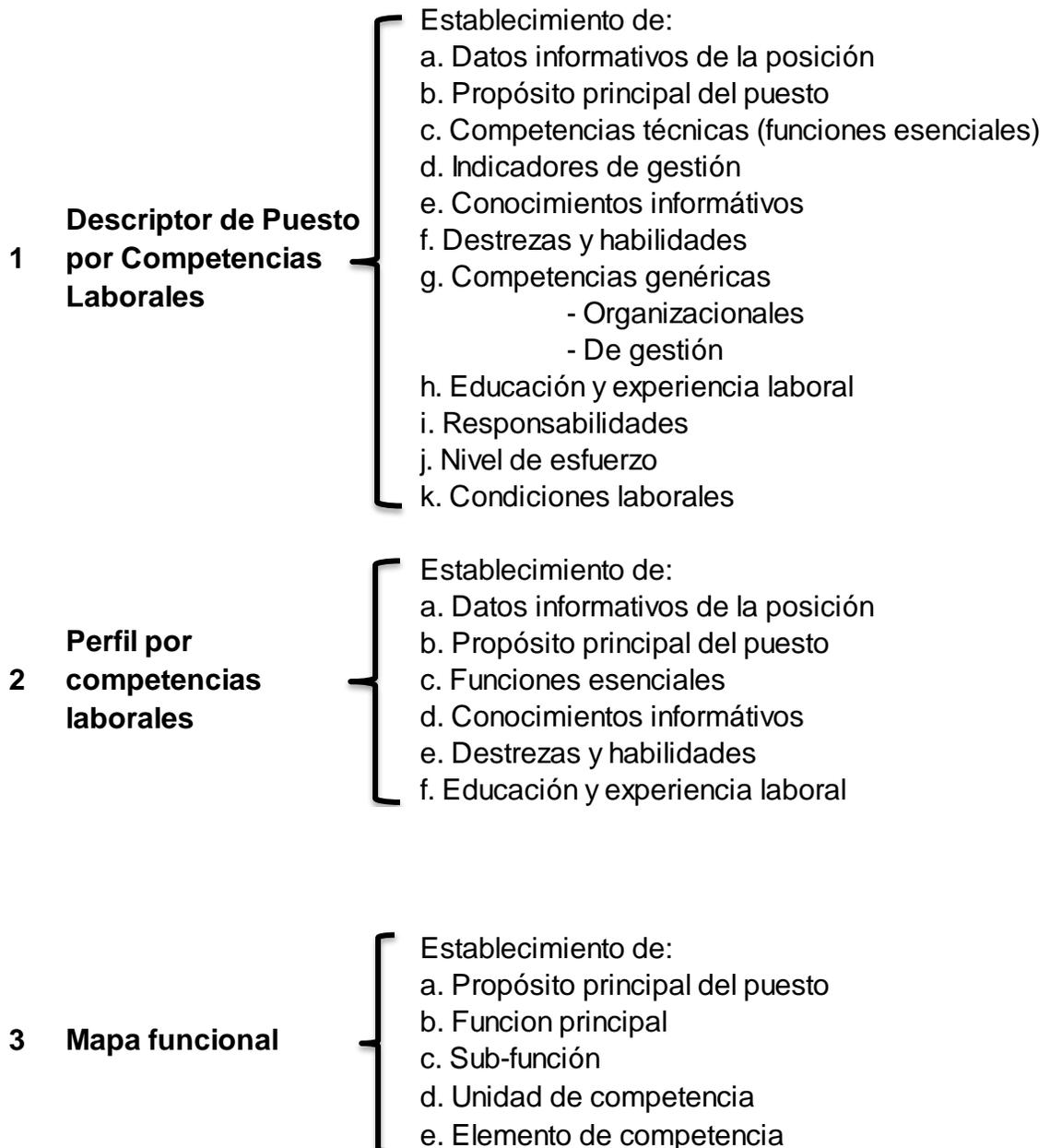
3.1. Objetivos de la propuesta

A continuación se detallan los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta:

- Proponer los procedimientos para el diseño de cargos que se adapten a las necesidades de la organización.
- Identificar las competencias necesarias en cada puesto de trabajo.
- Contribuir al desarrollo exitoso de las funciones de cada puesto de trabajo, a través del diseño de cargos basado en competencias laborales.

3.2. Metodología a seguir para el Diseño de Cargos basado en Competencias Laborales

A continuación se detalla la metodología a utilizar:



3.3. Diseño de descriptor de puesto por competencias laborales para el Departamento de Operaciones

Una persona es competente cuando ejecuta con calidad determinada función productiva en un ambiente de trabajo. Ya que para que se lleve a cabo con éxito se debe considerar tres puntos importantes de las competencias laborales, “el saber” que se determina a través de los conocimientos, “el saber hacer” que es la aplicación de los conocimientos, a través de las habilidades y “el saber ser” que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, y en la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

3.3.1. Descripción

Las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, dirección, departamento o unidad administrativa; el cual se realiza de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al puesto en cuestión.

Las descripciones de puesto son útiles para los diferentes niveles de una organización, así:

- a. Para los altos directivos y ejecutivos: representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada descripción laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea solida de lo que le compete en cuanto a trabajos concretos de la organización.
- b. Para los mandos medios, les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.

- c. Para otros integrantes de la organización: pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

3.3.2. Propósito

El propósito primordial de contar con un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para el Departamento de Operaciones, es analizar cada uno de ellos y tener el conocimiento real y actualizado de la estructura del departamento, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo, así como servirá de modelo para ser aplicado a los distintos departamentos que conforman la estructura de la organización.

3.3.3. Alcance

Los alcances que se tendrán con el modelo de descriptor de puesto por competencias laborales propuesto serán los siguientes:

- a. El departamento de Operaciones contará con un instrumento para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cada uno de los puestos de trabajo que lo integran, aplicando la metodología propuesta, mejorando el desempeño de sus funciones.
- b. El departamento de Recursos Humanos enriquecerá la gestión del talento humano en su proceso de reclutamiento, selección e inducción, así como en capacitación y evaluación del desempeño, permitiendo conocer con exactitud los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para desempeñarse eficientemente en los puestos de trabajo.

3.4. Metodología

A continuación se detalla la metodología a utilizar:

3.4.1. Definir el enfoque de análisis a utilizar

Para definir el enfoque a utilizar, fue necesario establecer una comparación entre los dos enfoques: funcional y conductista. Ambos enfoques pueden ser utilizados, pero dependerá de la profundidad del análisis que se requiera en cada uno de los departamentos, para el caso específico del Departamento de Operaciones, se ha seleccionado el análisis conductista, sin embargo, se realizó los respectivos ejemplos del análisis funcional los cuales se muestran en el apartado 3.10 específicamente, en caso la organización decidiera realizarlo posteriormente.

3.4.2 Recopilación y análisis de información

Para la recopilación de información se utilizó un instrumento que permitió recabar datos fidedignos, los que permitieron la elaboración de los descriptores de puestos por competencias laborales, cual se detalla más adelante.

3.4.4 Validación de los descriptores de puesto por competencias laborales

La validación es fundamental porque en un sistema por competencias la base son los descriptores de puesto. Si estos son inexactos, las resultantes incorporaran algún nivel de error.

Esta fase buscó objetivos como:

- a) Asegurar que la información obtenida en la fase de recopilación de información sea confiable y exacta.
- b) Hacer una revisión general de las descripciones de puestos elaboradas.

A continuación se describen los puntos que se revisaron en esta fase:

- 3 Revisión de la exactitud de las funciones
- 4 Validación de los conocimientos informativos
- 5 Validación de las destrezas específicas

3.5. Requerimientos de competencia

Para desempeñar un puesto con eficiencia se requiere de competencias laborales. Es por ello que el comité de competencias estableció que competencias son requeridas a nivel organizacional, por departamento y por último por puesto de trabajo. Esta información se puede obtener mediante el instrumento que más adelante se detalla.

3.6. Niveles de competencia

Los niveles de competencia que establece INTECAP para Guatemala, de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la autonomía para realizarlas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Clasificación de puestos de acuerdo a los niveles de competencia

Nivel Ocupacional	Nivel de Competencia	Puesto
Operativo	Básico tradicional No calificado Semicalificado	Auxiliar de limpieza Auxiliar de cocina
	Calificado Altamente calificado	Cajero
Medio	Industrializado Técnico medio Mandos medios	Asistentes de restaurantes Jefe de Turno
Ejecutivo	Profesional Mandos superiores	Jefes de Restaurante Gerente de Área
	Profesional especializado Directivos alta gerencia	Gerente de Operaciones

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.7. Descriptores de puestos por competencias laborales

Los descriptores de puestos por competencias laborales contienen información clara y precisa, que permite al ocupante del puesto de trabajo y a la Gerencia de Recursos Humanos, conocer las atribuciones y características, necesarias para el desempeño del puesto de trabajo, así como, sirve de base para desarrollar los diferentes proceso de Recursos Humanos.

A continuación se detalla cada uno de los aspectos utilizados para recabar la información. Los cuales se aplicaron a los ocho puestos de trabajo que integran el Departamento de Operaciones, y está metodología deberá aplicarse para el resto de puestos de la organización, por lo que se muestra su aplicación al puesto de Auxiliar de cocina.

3.7.1. Datos informativos de la posición

Es importante que toda descripción de puestos contenga la información general que relaciona e identifica el puesto que se está analizando. A continuación se muestran los datos generales del puesto de trabajo:

Tabla 2
Datos informativos de la posición
Puesto: Colaborador de Restaurante

Nombre del puesto: Auxiliar de Cocina	Fecha: 01 de Febrero de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Cocina
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.7.2. Propósito principal del puesto

Para identificar el propósito principal del puesto, se procedió a contestar las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál es la razón de ser de la posición?

R/ Atender la demanda de productos solicitados por el cliente

b. ¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?

R/ Preparar, recibir indicaciones, apoyar

c. ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área?

R/ Elaborar los productos que el cliente solicita

d. ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?

R/ Cumplir con los estándares de calidad del producto

e. ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

R/ Cumplir con la elaboración de las órdenes de productos en tiempo establecido

Al haber contestado cada uno de las preguntas, se obtuvo la descripción del propósito del puesto:

“Atiende la demanda de productos solicitados por el cliente, prepara y cumple con su elaboración en el tiempo establecido y con los estándares de calidad del producto.”

Al finalizar se verificó que cumpliera con los siguientes criterios:

Tabla 3
Tabla de cumplimiento de criterios
Puesto: Auxiliar de cocina

Crterios que debe cumplir	¿Cumple?
a. La frase no excede de tres líneas	X
b. Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros	X
c. Empieza con un verbo en infinitivo	X
d. No contiene más de cuatro verbos	X
e. Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.)	X
f. Usa verbos en tiempo presente	X
g. No usa adjetivos (muy, mucho, grande, etc.)	X
h. Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente) que son pocos y pertinentes al contenido de las frase	X
I. No utiliza palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)	X

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2013

3.7.3. Establecimiento de funciones

Para llevar a cabo el establecimiento de funciones se denominó a función esencial a aquella acción formalmente establecida para el puesto por la organización, a manera de tareas, actividades o funciones para lograr resultados organizacionales significativos. Por lo que luego de listar las funciones del cargo se identificaron en su orden de importancia.

Para calificar cuales eran las funciones más importantes, se establecieron sobre las siguientes escalas:

Tabla 4
Escalas para la calificación de funciones

Escala / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia (F): cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta función? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa función?
Impacto de los errores (IE): qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?
Complejidad (C): se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

Tabla 5
Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia (F)	Impacto de errores (IE)	Complejidad (C)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables, repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada, la función requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores, cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad, la función requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas, poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad, la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

De acuerdo a lo indicado en las tablas anteriores para calificar las funciones se utilizará la fórmula Total = frecuencia + (impacto x complejidad).

Por lo que se procedió a realizar la calificación de las funciones como se muestra a continuación:

Tabla 6
Clasificación de las funciones esenciales
Puesto: Auxiliar de cocina

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Prepara las legumbres y utensilios que se utilizarán en la elaboración de los productos	5	3	2	11
2	Coloca las legumbres y utensilios que se utilizarán en la elaboración de los productos en su respectivo lugar	5	3	2	11
3	Verifica que ingredientes hay en los platillos del menú para asegurarse que las recetas no hayan sido modificadas	3	3	2	9
4	Enlista las actividades de su puesto de trabajo, para darles seguimiento y lograr con ello la mejora continua	4	2	2	12
5	Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas evitando desperdicio de materia prima	5	3	4	17
6	Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente	5	3	4	17
7	Cumple con la preparación de productos en tiempo estándar y estándar de calidad	5	3	3	14
8	Y todas aquellas actividades asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

Se debe considerar que en ocasiones una o más funciones obtendrán el mismo puntaje, por lo que si estas quedarán entre las funciones principales, el comité de evaluación debe tomar la decisión o el criterio de decisión de cómo las desempatará o bien si dejará ambas, debido a que obtuvieron el mismo puntaje.

3.7.4. Indicadores de gestión de las actividades

Se establecieron indicadores de gestión para cada una de las funciones principales del puesto de trabajo, con el fin de dar seguimiento al cumplimiento de cada una de ellas.

Por lo que se consideraron las dos funciones principales, las cuales son las que obtuvieron los puntajes totales más altos en la clasificación de las funciones (verificar literal 3.5.3).

Se consideró que el número máximo de funciones esenciales en el puesto de trabajo serían cuatro.

A continuación se detalla los indicadores de gestión para el puesto de Auxiliar de cocina:

Tabla 7
Indicadores de gestión
Puesto: Auxiliar de cocina

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente	Entregar al cliente lo que solicite, haciéndoles sentir que son importantes y una prioridad para el negocio	Número de órdenes atendidas satisfactoriamente	Obtener el 95% de satisfacción en las órdenes atendidas de los clientes	Clientes internos y externos
Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas, evitando desperdicio de materia prima	Lograr la satisfacción del cliente brindando productos con las porciones ofrecidas	Números de productos elaborados	Reducir un 5% de los costos de materia prima por elaboración de productos, en relación al semestre anterior	Clientes internos y externos

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.7.5. Clasificación de las competencias de cada puesto

Se realizó la clasificación de las competencias obtenidas, para verificar las competencias indispensables en el puesto de trabajo. A continuación se describe cada una de ellas:

a. Conocimientos informativos

Existen dos clases de conocimiento:

- c. conocimiento formal
- d. conocimiento informativo

Los primeros adquiridos por medio de educación profesional o académica, y los segundos por vía semiformal. En esta fase se recolectaron los conocimientos informativos que son indispensables para el desempeño de las actividades del puesto de trabajo, ya que diversas experiencias han demostrado que los ocupantes de los puestos tienen a exagerar los conocimientos formales requeridos. Para lo cual, se tomó una base de siete categorías. A continuación se detalla cada uno:

Tabla 8
Conocimientos formales e informativos
Puesto: Auxiliar de cocina

No.	Área de conocimiento informativo	Descripción	¿Aplica?	Especifique
1	Nivel estratégico	Conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas del departamento y la organización	X	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización	X	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Productos y servicios	Conocer los productos de la organización	X	Elaboración de los productos
4	Personas y áreas	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	X	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo		
6	Entorno	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	X	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Leyes y regulaciones	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	X	Conocimiento de higiene laboral

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.7.6. Destrezas requeridas para el puesto

Se procedió a la identificación de las destrezas requeridas para el puesto de trabajo, para establecer si las funciones principales requerían destrezas específicas.

A continuación se detallan las categorías de destrezas:

Tabla 9
Destrezas requeridas

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Utiliza programas informáticos		
Usar otros idiomas (inglés hablado, escrito, etc.)		
Operar equipos (fax, copiadora, equipos de oficina, laboratorio, etc.)	X	Uso de pantallas dactilares
Operar maquinaria	X	Uso de líneas de producción
Otras	X	Empaque de productos

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.7.7. Competencias asociadas a las funciones

Esta fase consistió que con base a las actividades principales que se desempeñan en el puesto de trabajo se determinaron las competencias básicas y genéricas o transversales que el ocupante del puesto debe poseer para su desempeño.

De acuerdo a INTECAP, para Guatemala se identificaron seis competencias básicas y diez competencias genéricas o transversales, las que se tomaron como base del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales.

Como se mencionó en el capítulo I, las competencias básicas son los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de: lectura, expresión, comunicación análisis, síntesis, evaluación, transformación de situaciones o hechos. En el mundo laboral las competencias básicas se ponen de manifiesto en todo momento.

Y las competencias genéricas son conocimientos, actitudes y habilidades comunes que deben poseer todos los colaboradores que trabajan en los restaurantes para desempeñarse en su puesto y que le permiten realizar su trabajo de forma efectiva.

Es por ello, que a continuación el enfoque se llevará a cabo en las competencias genéricas, por lo que se elaboró un catálogo de las mismas, el cual se muestra en el anexo No. 1, dentro de él se explica detalladamente los niveles de competencia y los comportamientos de cada uno de ellos. Dicho catálogo deberá leerse antes de realizar la asignación de las competencias.

A continuación se muestra la asignación de las competencias genéricas para el puesto de auxiliar de cocina:

Tabla 10
Competencias asociadas a las funciones
Puesto: Auxiliar de cocina

No.	Puesto: Auxiliar de cocina	¿Aplica?	Nivel
Competencias genéricas			
Organizacionales:			
1	Orientación al servicio	X	<u>1</u> 2 3 4 5
2	Trabajo en equipo	X	<u>1</u> 2 3 4 5
3	Orientación a resultados	X	<u>1</u> 2 3 4 5
4	Calidad en el trabajo	X	<u>1</u> 2 3 4 5
5	Planificación de actividades	X	<u>1</u> 2 3 4 5
De gestión:			
1	Administración de personas		1 2 3 4 5
2	Coaching		1 2 3 4 5
3	Liderazgo		1 2 3 4 5
4	Toma de decisión		1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia en base a Modelo de Intecap, Febrero 2013

Definidos las competencias genéricas, así como el nivel de aplicación, se procedió a elaborar los comportamientos que tienen relación con las competencias del puesto de trabajo (Ver anexo 1 Catálogo de competencias).

A continuación se detallan las competencias genéricas y los comportamientos que pueden estar asociados a dichas competencias para el puesto de trabajo Auxiliar de cocina.

Tabla 11
Competencias genéricas
Puesto: Auxiliar de cocina

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 1	Orientación al servicio	1	Atiende con amabilidad a los diferentes clientes interno y externos que visitan las instalaciones, para causar una impresión adecuada del restaurante.
		2	Escucha con atención las inquietudes de los clientes para orientarlos hacia donde pueden solucionarles el problema
		3	Localiza a las personas que resuelven el problema para evitarles demoras a los clientes.
Nivel 1	Trabajo en equipo	1	Presenta de manera simple los problemas a resolver para que el equipo esté enterado.
		2	Colabora con los compañeros para lograr los objetivos del equipo.
		3	Colabora con las ideas que se proponen para aprovechar las oportunidades.
Nivel 1	Orientación a resultados	1	Escucha sobre los estándares definidos, por los niveles superiores, para lograr de forma eficiente enfrentar los obstáculos que se presenten.
		2	Cumple con las estrategias establecidas por la organización, y enfoca todas sus actividades, para el de los objetivos.
		3	Reconoce el rendimiento de su puesto, para que sus resultados sean efectivos y eficientes.

Nivel 1	Calidad en el trabajo	1	Adopta disposiciones considerables para que sus acciones demuestren que la calidad de su trabajo aumenta.
		2	Indica a sus superiores los puntos que considera que afectan la calidad de su trabajo.
		3	Enlista las actividades más importantes dentro de su puesto de trabajo, para darles seguimiento y lograr con ello la mejora continua
Nivel 1	Planificación de actividades	1	Enumera las distintas actividades o funciones que debe realizar en su área de trabajo.
		2	Define el orden en que realizará cada una de sus actividades asignadas.
		3	Recibe instrucciones de su jefe inmediato acerca del procedimiento para realizar sus actividades.

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2013

3.7.8. Establecer requerimientos de experiencia

La experiencia se determinó de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 12
Requerimientos de experiencia
Puesto: Auxiliar de cocina

Tiempo de experiencia (marque solo una)	
* <u>Ninguna</u>	* De uno a tres años
* De uno a seis meses	* De tres a cinco años
* De siete meses a un año	* Más de cinco años
Especificidad de la experiencia (marque las que apliquen)	
<input type="checkbox"/> Experiencia en restaurantes de comida rápida	
<input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Experiencia en actividades similares (detallar actividades)	
<hr/> <hr/>	
Contenido de la experiencia	
Tomando como referencia la especificidad de la experiencia, detalle el contenido pertinente (tipo de institución, puestos ocupados, actividades, destrezas específicas y destrezas generales)	
Para el puesto no es indispensable experiencia laboral	

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2013

3.7.9. Establecer educación formal requerida

En la siguiente tabla se muestra el nivel educativo requerido por la posición tomando en cuenta lo siguiente:

- a. Se señaló la educación requerida, no la preferible o deseable.
- b. La formación es desde el punto de vista de los requerimientos del puesto. No se refiere a la formación del o de los ocupantes actuales del puesto.

Tabla 13
Educación formal
Puesto: Auxiliar de cocina

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
No requiere educación formal		
Sexto primaria		
Tercero básico	3o. básico como mínimo aprobado	
Bachiller o equivalente		
Técnico universitario o equivalente		
Profesional en grado de licenciatura		

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2013

3.7.10. Establecer responsabilidades del puesto de trabajo

Las responsabilidades se determinaron de acuerdo a lo que el puesto de trabajo tenía a cargo:

- ✓ Valores monetarios
- ✓ Maquinaria y equipo
- ✓ Personal a cargo
- ✓ Toma de decisiones

Para lo cual se utilizó la siguiente tabla:

Tabla 14
Responsabilidades del puesto de trabajo
Puesto: Auxiliar de cocina

¿Tiene valores a cargo?	SI _____	NO <u>X</u>
Especificidad de los valores a cargo:		
_____ De Q.1.00 a Q. 500.00	_____ De Q.5,001.00 a Q.10,000.00	
_____ De Q.501.00 a Q.1,000.00	_____ De Q.10,001.00 a Q.25,000.00	
_____ De Q.1,501.00 a Q.5,000.00	_____ De Q.25,001.00 en adelante	
Equipo y maquinaria a cargo	SI <u>X</u>	NO _____
Especificidad de la maquinaria a cargo:		
<u>X</u> Equipo y maquinaria de restaurante		
Especifique: pantallas dactilares, utensilios de cocina		
_____ Equipo de oficina		
Especifique: _____		
_____ Otros		
Especifique: _____		
¿Tiene personal a cargo?	SI _____	NO <u>X</u>
Especifique a que puestos supervisa:		

¿Tiene autonomía en su puesto de trabajo?	SI _____	NO <u>X</u>
Su autonomía es :	Total _____	Parcial _____
Especifique en que actividades posee autonomía:		

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2013

3.7.11. Establecer el nivel de esfuerzo del puesto de trabajo

En la siguiente tabla se muestra el nivel de esfuerzo requerido por la posición tomando en cuenta lo siguiente:

Tabla 15
Nivel de esfuerzo

Nivel de esfuerzo	Definición
Físico	Es el esfuerzo que requiere que el colaborador realice al llevar a cabo cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo. Puede ser: mínimo, intermedio y máximo.
Mental	Es el esfuerzo intelectual que requiere que el colaborador realice para llevar a cabo cada una de las tareas del puesto de trabajo. Puede ser mínimo, intermedio y máximo.

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

Tabla 16
Calificación del nivel de esfuerzo

Puesto	Nivel de esfuerzo físico	Nivel de esfuerzo mental
Auxiliar de cocina	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas y traslada equipo dentro del restaurante	Intermedio, debido a que las funciones que realiza solo requieren de un grado normal de control y seguimiento de actividades.

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.7.12. Establecer condiciones físicas de trabajo

1. Entorno laboral: En la siguiente tabla se observa la frecuencia con la que el trabajo es ejecutado en una variedad de entornos como interiores, exteriores, etc. Utilizando las escalas y definiciones descritas a continuación:

- ✓ a = nunca o no aplica
- ✓ b = una vez al año
- ✓ c = más de una vez al año pero no mensualmente
- ✓ d = más de una vez pero no semanalmente
- ✓ e = más de una vez a la semana pero no diariamente
- ✓ f = diariamente (ó 2 veces al día)
- ✓ g = varias veces al día
- ✓ h = cada hora continuamente

Definiciones:

1. Interiores: trabajo realizado en el interior de una instalación.
2. Exteriores: trabajo realizado en campo o al aire libre.
3. Controlado: si el trabajo puede ser observado o supervisado directamente.
4. No controlado: si el trabajo no puede ser observado o supervisado directamente.
5. Expuesto: trabajo ejecutado en condiciones medioambientales sobre las cuales no tiene ningún control.
6. Cubierto: trabajo ejecutado en condiciones medioambientales parcialmente controladas.

Tabla 17
Frecuencia del entorno laboral
Puesto: Auxiliar de cocina

Entorno en que labora	Escala							
	a	B	c	D	e	f	g	h x
Interiores controlados	a	B	c	D	e	f	g	h x
Interiores no controlados	a x	B	c	D	e	f	g	h
Exteriores, expuestos	a x	B	c	D	e	f	g	h
Exteriores, cubiertos	a x	B	c	D	e	f	g	h
Exteriores vehículos / equipos	a x	B	c	D	e	f	g	h
Interiores vehículos / equipos	a x	B	c	D	e	f	g	h

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

2. Condiciones ambientales: En la siguiente tabla se determinó la frecuencia con la que las funciones de la posición son ejecutadas en condiciones ambientales extremas, utilizando la siguiente escala:

- ✓ a = nunca o no aplica
- ✓ b = una vez al año
- ✓ c = más de una vez al año pero no mensualmente
- ✓ d = más de una vez pero no semanalmente
- ✓ e = más de una vez a la semana pero no diariamente
- ✓ f = diariamente (ó 2 veces al día)
- ✓ g = varias veces al día
- ✓ h = cada hora continuamente

Tabla 18
Condiciones ambientales extremas
Puesto: Auxiliar de cocina

Entorno en que labora	Escala							
Ruidos distractores	a	B	c	D	e	f	g	h x
Temperaturas extremas	a x	B	c	D	e	f	g	h
Poca iluminación	a x	B	c	D	e	f	g	h
Contaminantes	a x	B	c	D	e	f	g	h
Espacio laboral reducido	a	B	c	D	e	f	g x	h
Vibración general del cuerpo	a x	B	c	D	e	f	g	h
Falta de ventilación	a x	B	c	D	e	f	g	h
Polvo u otras partículas del ambiente	a x	B	c	D	e	f	g	h
Olores desagradables	a x	B	c	D	e	f	g	h
Humedad en el ambiente	a x	B	c	D	e	f	g	h
Exceso de agua	a x	B	c	D	e	f	g	h
Otros	a x	B	c	D	e	f	g	h

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3) Tipos de riesgo: En la tabla siguiente se identificó el principal tipo de riesgo que afecta a la posición, según la escala:

- ✓ 1 = riesgo secundario
- ✓ 2 = riesgo moderado
- ✓ 3 = riesgo principal

Tabla 19
Tipos de riesgos
Puesto: Auxiliar de cocina

Tipos de riesgos	Escala		
Químico: gases, vapores, material particulado como polvo o líquidos	1 x	2	3
Físico: ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones ionizantes y no ionizantes.	1 x	2	3
Biológico: microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico	1 x	2	3
Ergonómico: instalaciones locativas, posturas forzadas, accidente vehicular, choque eléctrico, otros impactos o golpes al cuerpo	1 x	2	3
Otro, especificar	1 x	2	3

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

3.8. Guía de validación

Es indispensable validar el descriptor de puesto por competencias laborales, con el afán de que no contenga información inconsistente. Para lo que cual se hizo necesario seguir los siguientes pasos:

a. Validar las funciones de la posición

Se observaron las funciones sustantivas contenidas en el descriptor de puesto por competencias laborales y se verificó si estas cumplen con cada una de las dimensiones de análisis y criterios, como se muestra a continuación:

Tabla 20
Validación de funciones

Dimensión del análisis	Criterios a cumplir	¿Cumple?
Aspecto formal de la redacción de funciones	✓ La descripción empieza con un verbo de conducta observable	x
	✓ El número de verbos por frase no excede de dos	x
	✓ El complemento del verbo es claro y da sentido a la descripción	x
Exhaustividad del contenido	✓ ¿Están todas las funciones que efectivamente se ejecutan en la posición?	x
	✓ ¿Describen las actividades la realidad y no el debería ser?	x
Porcentajes de dedicación	✓ ¿Es la estimación de porcentajes asignados correcta?	x
Calificación de la actividades	✓ No existen sobrevaloraciones o subvaloraciones asignadas en cada escala y actividad	x
Actividades esenciales	✓ ¿Son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o la institución	x

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

b. Validar conocimientos informativos

Cada uno de los conocimientos informativos que se colocaron en el descriptor de puesto, contiene varios criterios, los cuales se verificaron si cumplen con los mismos, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 21
Validación de conocimientos informativos

Criterios	¿Aplica?
El número de conocimientos no debe exceder de cinco	x
Si son más de cinco, están debidamente priorizados	
Los conocimientos escogidos son imprescindibles no deseados	x
Existen especificaciones donde es pertinente	x

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

c. Validar las destrezas específicas

Se verificó si cada una de las destrezas descritas en el descriptor de puestos elaborado anteriormente, cumplen con los criterios que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 22
Validación de destrezas específicas

Criterios	¿Aplica?
Todas las categorías escogidas constan con su debida especificación	x
Si se escogió la categoría de idiomas, se detalla el tipo de manejo del lenguaje (escribir, hablar, comprender, leer,)	x
Las destrezas escogidas son imprescindibles, no deseables	x
Si se añadieron otras destrezas específicas, verificar si realmente corresponden esta categoría	x

Fuente: Investigación de campo, Febrero 2013

Finalizada la validación, se tiene certeza en cuanto a que el contenido de los descriptores de puestos por competencias cumple con aspectos importantes que permitan gestionar adecuadamente al personal. Por lo que, a continuación se muestra el descriptor por competencias laborales del puesto de Auxiliar de cocina.

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Auxiliar de cocina	Fecha: 01 de Febrero de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Cocina
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

B. Propósito principal del puesto

“Atiende la demanda de productos solicitados por el cliente, prepara y cumple con su elaboración en el tiempo establecido y con los estándares de calidad del producto.”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Prepara las legumbres y utensilios que se utilizarán en la elaboración de los productos	5	3	2	11
2	Coloca las legumbres y utensilios que se utilizarán en la elaboración de los productos en su respectivo lugar	5	3	2	11
3	Verifica que ingredientes hay en los platillos del menú para asegurarse que las recetas no hayan sido modificadas	3	3	2	9

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
4	Enlista las actividades de su puesto de trabajo, para darles seguimiento y lograr con ello la mejora continua	4	2	2	12
5	Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas evitando desperdicio de materia prima	5	3	4	17
6	Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente	5	3	4	17
7	Cumple con la preparación de los productos con estándar de tiempo y estándares de calidad	5	3	3	14
8	Y todas aquellas actividades asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente	Entregar al cliente lo que solicite, haciéndoles sentir que son importantes y una prioridad para el negocio	Número de órdenes atendidas satisfactoriamente	Obtener el 95% de satisfacción en las órdenes atendidas de los clientes	Clientes internos y externos

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas, evitando desperdicio de materia prima	Lograr la satisfacción del cliente brindando productos con las porciones ofrecidas	Números de productos elaborados	Reducir un 5% de los costos de materia prima por elaboración de productos, en relación al semestre anterior	Clientes internos y externos

E. Conocimientos informativos

1	Conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas del departamento y la organización	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Conocimiento de higiene laboral y normas de higiene

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipos:	Uso de pantallas dactilares
Operación de maquinarias:	Uso de líneas de producción
Otros:	Empaque de productos y atención a los clientes

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 1	Orientación al servicio	1	Atiende con amabilidad a los diferentes clientes interno y externos que visitan las instalaciones, para causar una impresión adecuada del restaurante.
		2	Escucha con atención las inquietudes de los clientes para orientarlos hacia donde pueden solucionarles el problema.
		3	Localiza a las personas que resuelven el problema para evitarles demoras a los clientes.
Nivel 1	Trabajo en equipo	1	Presenta de manera simple los problemas a resolver para que el equipo esté enterado.
		2	Colabora con los compañeros para lograr los objetivos del equipo.
		3	Colabora con las ideas que se proponen para aprovechar las oportunidades.
Nivel 1	Orientación a resultados	1	Escucha sobre los estándares definidos, por los niveles superiores, para lograr de forma eficiente enfrentar los obstáculos que se presenten.
		2	Cumple con las estrategias establecidas por la organización, y enfoca todas sus actividades, para el de los objetivos.
		3	Reconoce el rendimiento de su puesto, para que sus resultados sean efectivos y eficientes.

Nivel 1	Calidad en el trabajo	1	Adopta disposiciones considerables para que sus acciones demuestren que la calidad de su trabajo aumenta.
		2	Indica a sus superiores los puntos que considera que afectan la calidad de su trabajo.
		3	Enlista las actividades más importantes dentro de su puesto de trabajo, para darles seguimiento y lograr con ello la mejora continua
Nivel 1	Planificación de actividades	1	Enumera las distintas actividades o funciones que debe realizar en su área de trabajo.
		2	Define el orden en que realizará cada una de sus actividades asignadas.
		3	Recibe instrucciones de su jefe inmediato acerca del procedimiento para realizar sus actividades.

H. Educación y experiencia laboral

Educación	3o. Básico como mínimo aprobado
Experiencia laboral	No se requiere experiencia laboral

I. Responsabilidades

Económica	Ninguna, no maneja valores de ningún tipo
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de pantallas dactilares y utensilios de cocina
Por decisiones	Ninguna, su puesto no posee autonomía
Por supervisión	Ninguna, no tiene personal a cargo

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas y traslada equipo dentro del restaurante
Esfuerzo mental	Intermedio, debido a que las funciones que realiza solo requieren de un grado normal de control y seguimiento de actividades.

K. Condiciones laborales

- ✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior del restaurante.
- ✓ Está expuesto a ruidos distractores a su alrededor, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.

3.9. Perfiles por competencias laborales

La información básica para diseñar un perfil laboral por competencias laborales, es la siguiente:

- ✓ El objetivo del puesto de trabajo.
- ✓ Las funciones principales
- ✓ Conocimientos informativos
- ✓ Destrezas y habilidades
- ✓ Educación y experiencia

Como se puede observar, los numerales anteriores fueron identificados en los descriptores de puesto por competencias laborales validados.

Por lo que, se procedió a realizar la respectiva elaboración del perfil laboral, colocando la información en el orden indicado.

A continuación se detalla el perfil por competencias laborales del puesto de Auxiliar de cocina.

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Auxiliar de cocina	Fecha: 01 de Febrero de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Cocina
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

B. Propósito principal del puesto

“Atender la demanda de productos solicitados por el cliente, prepara y cumple con su elaboración en el tiempo establecido y con los estándares de calidad del producto.”

C. Funciones Esenciales

1. Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente.
2. Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas, evitando desperdicio de materia prima.

D. Conocimientos informativos

1	Conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas del departamento y la organización	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	No aplica
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Conocimiento de higiene laboral y normas de higiene

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipos:	Uso de pantallas dactilares
Operación de maquinarias:	Uso de líneas de producción
Otros:	Empaque de productos y atención a los clientes

F. Educación y experiencia laboral

Educación	3o. Básico como mínimo aprobado
Experiencia laboral	No se requiere experiencia laboral

Al haber realizado el análisis conductista en el cual se buscaba identificar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento laboral del colaborador, se procederá a realizar el análisis funcional que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y el ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento.

3.10. Análisis Funcional

El mapa funcional o árbol de funciones es la representación gráfica de los resultados de la Metodología de Análisis Funcional. Este análisis requiere que la persona que lo realice tenga experiencia y conozca a profundidad las distintas funciones de cada puesto de trabajo. Por lo que se detalla para ejemplo, en caso la empresa decida realizarlo posteriormente en los departamentos.

El mapa funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la empresa y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un colaborador, llamadas elementos de competencia.

El mapa funcional consta de cinco niveles de desagregación, o fases en las que se divide. Dichas fases son las siguientes:

1. Propósito principal
2. Función clave
3. Sub Función
4. Unidad de competencia
5. Elemento de competencia

El desarrollo y explicación de cada una de estas fases con el puesto de Auxiliar de cocina se muestra a continuación:

3.10.1. Propósito principal

Esta fase fue desarrollada en el literal 3.5.2, por lo que el propósito principal del puesto es:

“Atiende la demanda de productos solicitados por el cliente, prepara y cumple con su elaboración en el tiempo establecido y con los estándares de calidad del producto.”

3.10.2. Función clave

Esta fase fue desarrollada en el literal 3.5.3, por lo que las funciones principales son:

1. Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente.
2. Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas, evitando desperdicio de materia prima.

3.10.3. Sub-Función clave

Las subfunciones son los resultados de desglosar una función clave, por medio de preguntas claves. Como por ejemplo:

Pregunta: “¿Qué hay que hacer para que esto se logre?”

A continuación se muestra un ejemplo de sub-función para el puesto de Auxiliar de cocina:

Función Clave: “Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente.”

Sub-función: “Prepara los recursos y materiales que utilizará en la preparación de las órdenes”

3.10.4. Unidad de Competencia

Las unidades de competencia son las actividades que ayudan a desagregar las subfunciones derivadas de las funciones claves.

Por lo que, a continuación se detallan como ejemplo las unidades de competencia para el puesto de Auxiliar de cocina:

Función Clave: “Atiende la demanda de productos solicitados por los clientes”

Sub-función: “Prepara las herramientas e insumos que utilizará en la preparación de las órdenes.”

Unidades de competencia:

- ✓ Prepara las herramientas que necesitará para atender la solicitud de las órdenes.
- ✓ Apoya a sus compañeros de equipo con los preparativos con las actividades de preparación de órdenes.
- ✓ Identifica si tiene todos los insumos necesarios para preparar las órdenes.

3.10.5. Elementos de competencia

Estas son las actividades mínimas, es decir las funciones que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona.

La metodología del Análisis funcional, nos indica que en este último nivel la pregunta a formular es la siguiente: “¿Esta función puede ser llevada a cabo por una persona?”

Para el puesto de Auxiliar de cocina, se pueden considerar los siguientes elementos de competencia:

Función Clave: “Atiende la demanda de productos solicitados por los clientes”

Sub-función: “Prepara las herramientas e insumos que utilizará en la preparación de las órdenes”

Unidades de competencia: Prepara las herramientas que necesitará para atender la solicitud de las órdenes.

Elementos de competencia

- ✓ Verifica el estado adecuado de las herramientas para su utilización.
- ✓ Opera las herramientas y materiales relacionados con la preparación de alimentos.
- ✓ Proporciona utensilios que faciliten la preparación de alimentos si fuera necesario.

Para la creación del mapa funcional completo, se debe realizar el análisis indicado anteriormente para cada una de las funciones principales correspondientes al puesto de trabajo.

A continuación se detalla el ejemplo de mapa funcional con el puesto de Auxiliar de cocina.

MAPA FUNCIONAL

**Auxiliar de cocina
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 1/2

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Atender la demanda de productos solicitados por el cliente, preparando y cumpliendo con su elaboración en el tiempo establecido y con los estándares de calidad del producto.	1. Atiende la demanda de productos de acuerdo a la solicitud del cliente.	1.1. Prepara las herramientas e insumos que utilizará en la preparación de las órdenes.	1.1.1. Prepara las herramientas que necesitará para atender la solicitud de las órdenes.	1.1.1.1. Verifica el estado adecuado de las herramientas para su utilización. 1.1.1.2. Opera las herramientas y materiales relacionados con la preparación de alimentos. 1.1.1.3. Proporciona utensilios que faciliten la preparación de alimentos si fuera necesario.
			1.1.2. Apoya a sus compañeros de equipo con las actividades de preparación de órdenes.	1.1.2.1. Monitorea el entorno para detectar problemas en la preparación de los alimentos. 1.1.2.2. Participa en la preparación de ingredientes para las órdenes. 1.1.2.3. Prepara la cantidad de ingredientes necesarios para el menú.
			1.1.3. Identifica si tiene todos los insumos necesarios para preparar las órdenes.	1.1.3.1. Coloca los ingredientes del menú de manera ordenada para la verificación. 1.1.3.2. Verifica la fecha de vencimientos de los ingredientes a utilizar. 1.1.3.3. Descarta los productos que no se encuentren de acuerdo a los estándares de calidad.
		1.2. Prepara los platillos del menú según procedimientos establecidos y especificaciones del cliente.	1.2.1. Verifica los ingredientes y peso para preparar las órdenes.	1.2.1.1. Revisa las porciones de los ingredientes del platillo según receta establecida. 1.2.1.2. Separa las porciones del producto ya pesado. 1.2.1.3. Traslada al área de despacho si cumple con las especificaciones de la receta.
			1.2.2. Prepara los distintos platillos según recetas establecidas.	1.2.2.2. Prepara los ingredientes fríos y calientes para elaborar la receta. 1.2.2.3. Combina los ingredientes fríos y calientes para la preparación del platillo. 1.2.2.3. Coloca el producto ya preparado para su verificación.
		1.2. Prepara los platillos del menú según procedimientos establecidos y especificaciones del cliente.	1.2.3. Identifica si el platillo preparado tiene las especificaciones de la receta.	1.2.3.2. Revisa si los ingredientes están adecuadamente colocados en el platillo. 1.2.3.3. Verifica si el platillo preparado tiene la presentación adecuada. 1.2.3.1. Traslada al área de envoltura del producto.

MAPA FUNCIONAL

**Auxiliar de cocina
Operaciones**

Hoja: 2/2

Puesto:
Departamento:

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Atender la demanda de productos solicitados por el cliente, preparando y cumpliendo con su elaboración en el tiempo establecido y con los estándares de calidad del producto.	2. Prepara los alimentos adecuadamente, con las porciones indicadas, evitando desperdicio de materia prima.	2.1. Realiza la preparación de la materia prima, para la elaboración de las recetas.	2.1.1. Verifica el estado de la materia prima disponible.	2.1.1.1. Revisa el estado en el que se encuentra la materia prima. 2.1.1.2. Confirma fecha de vencimiento de la materia prima con la hoja de recepción del producto si se encuentra en mal estado. 2.1.1.3. Traslada al área de preparación la materia prima que se va a utilizar.
			2.1.2. Verifica la materia prima de cada receta para su preparación.	2.1.2.1. Revisa la materia prima de cada receta a preparar en el menú. 2.1.2.2. Separa las distintas materias primas según recetas. 2.1.2.3. Coloca en orden en la mesa de preparación las materias primas de las distintas recetas.
			2.1.3. Prepara la materia prima que lleva cada una de las distintas recetas.	2.1.3.1. Limpia materias primas como lechuga, tomate y otras que deban llevar el mismo procedimiento. 2.1.3.2. Corta en trozos la materia prima que debe cortarse según receta a preparar. 2.1.3.3. Pesa la materia prima preparada y la coloca en las áreas de preparación del producto.
		2.2. Prepara el producto solicitado.	2.2.1. Coloca los ingredientes de las recetas.	2.2.1.1. Verifica el platillo solicitado en la pantalla dactilar. receta. 2.2.1.3. Traslada a línea para la colocación de los ingredientes calientes.
			2.2.2. Revisa los ingredientes en línea.	2.2.2.1. Identifica si los ingredientes trasladados corresponden al pedido solicitado. 2.2.2.2. Verifica si los ingredientes colocados tiene el peso correspondiente. 2.2.2.3. Verifica si el pedido es un pedido especial, con una cantidad adicional u otra.
			2.2.3. Prepara el producto final.	2.2.3.1. Coloca los ingredientes calientes. 2.2.3.2. Envuelve los ingredientes en la tortilla o la presentación que se haya solicitado. 2.2.3.3. Confirma que el producto final pese lo indicado en la hoja de pesos de los productos.

3.11. Importancia del diseño de cargos por competencias laborales para el Departamento de Operaciones

Como se mencionó anteriormente, una competencia es un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo, que al considerarlas en los distintos procesos de la gestión del talento humano están relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Por lo que, en el diseño de cargos por competencias laborales se ha considerado las competencias que son necesarias para cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Operaciones.

Es por ello que el diseño de cargos por competencias laborales propuesto es de utilidad en los distintos procesos de la gestión del talento, como por ejemplo:

3.11.1. Admisión de personas

En el proceso de reclutamiento y selección ayudará a dotar de personal competente al departamento, ya que en los descriptores y perfiles por competencia laboral se brindan los distintos conocimientos, habilidades y actitudes con los que deben contar las personas que ocuparán los puestos de trabajo.

Por ejemplo, para la contratación de un auxiliar de limpieza se muestra en el descriptores por competencias laborales que en conocimientos debe poseer un tercero básico como mínimo aprobado, dentro de sus habilidades debe saber cómo utilizar una aspiradora y limpiadora de piso, así como, contar con competencias genéricas como lo son orientación al servicio y a resultados, trabajo en equipo y planificación de actividades.

Es por ello que al tomar en cuenta las competencias se realizará una contratación de personal acertada, ya que hay que recordar que de esto dependerá que el departamento cuente con personal calificado y sea competitivo.

Además de reducir el índice de rotación, debido a que se proveerá personal calificado y con las competencias necesarias, disminuyendo las contrataciones de personal equivocadas que se desvinculen en períodos cortos de la organización, porque al contratar personal no solo se ingresa a un nuevo miembro al departamento, sino que se introduce una pieza importante al proceso de operación de la misma para que las operaciones del departamento se realicen adecuadamente.

3.11.2. Evaluación del desempeño

En el proceso de evaluación del desempeño ayudará en la definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar a los ocupantes, las metas y los logros alcanzados, debido a que el descriptor de puesto por competencias laborales brinda los indicadores de gestión que deben alcanzar los ocupantes del puesto de trabajo.

Los descriptores por competencias laborales también proporcionan información valiosa como lo son las funciones principales de cada puesto de trabajo, que al ser evaluadas y no realizadas de forma correcta, ayudará a brindar retroalimentación a los colaboradores y decidir las acciones que deben llevarse a cabo para que el desempeño del colaborador se optimice. Ya que, para obtener resultados precisos y que proporcionen información veraz la evaluación debe desarrollarse basada en relación a cómo se ha definido el descriptor de puesto y de las competencias que en éste se especifica para incrementar los niveles de desempeño.

Es por ello, que la evaluación del desempeño debe realizarse basada en el descriptor de puesto, pues solo de esta manera se podrá definir si el ocupante del puesto está desempeñando de forma adecuada su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa se requiere.

Así también, la información que proveen las evaluaciones del desempeño, basados en los descriptores de puesto por competencias laborales, servirán al Departamento de Recursos Humanos para orientar la capacitación e impartir cursos o talleres que no hagan que los colaboradores sean competentes.

3.11.3. Capacitación

Al considerar la información brindada en el descriptor de puesto por competencias laborales el proceso de capacitación se fundamentará en las funciones esenciales que se deben desarrollar en el puesto de trabajo y las competencias que dichas funciones implican para poder elevar los niveles de desempeño de los colaboradores, haciendo que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar sus funciones efectivamente; ya que se le enseñará para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo.

Dentro de la información que proporcionan los descriptores y que son de suma importancia para la capacitación pueden mencionarse los conocimientos y destrezas requeridos para la ejecución de las actividades esenciales, por lo que la capacitación deberá estar basada en las competencias que desean desarrollarse para que el colaborador alcance los resultados esperados de sus funciones esenciales.

3.12. Implementación de la propuesta

Se ha mencionado que en la organización, la Gerencia de Recursos Humanos es la encargada del diseño de cargos, por lo que es preciso indicar que dicha gerencia será la responsable de la implementación y las respectivas actualizaciones del diseño de cargos por competencias laborales.

En relación al costo de la propuesta, éste se determinó mediante el cálculo del valor de cada hora dedicada y requeridas para la implementación y continuidad del modelo de diseño de cargos basado en competencias laborales por la Gerencia de Recursos Humanos para poder dar continuidad. Por lo que, se calculó un costo de tiempo promedio por cada hora efectiva.

En el estimado no se incluye materiales, ni recursos físicos y tecnológicos, debido a que los que se utilizarán serán los que posee la organización para efectos de capacitación.

Cabe mencionar que dicho plan es un costo aproximado si la empresa decide realizar el escenario propuesto para el diseño de cargos basado en competencias laborales.

A continuación se detalla el plan de implementación:

Tabla 23
Plan de implementación del Diseño de Cargos
Basado en Competencias Laborales

Nombre del plan: Diseño de cargos basado en competencias laborales				
Departamento: Operaciones			Fecha: Mayo 2013	
Objetivo: Proporcionar a las gerencias una herramienta administrativa que permita delimitar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias acordes a las necesidades, características y naturaleza del puesto.				
Actividad	Responsable	Horas efectivas	Costo hora promedio	Costo total
Elaboración de políticas para la implementación de la propuesta	Gerencia de Recursos Humanos	10	Q.75.00	Q.750.00
Definir los objetivos específicos de aplicación del modelo de diseño de cargos por competencias	Gerencia de Recursos Humanos	10	Q.75.00	Q.750.00
Selección de los miembros que conformarán el comité evaluador	Gerencia de Recursos Humanos	10	Q.75.00	Q. 750.00
Cotización de servicios de consultor externo para capacitación del comité evaluador	Gerencia de Recursos Humanos	5	Q.75.00	Q. 750.00
Contratación de consultor externo	Gerencia de Recursos Humanos	60	Q.300.00	Q.18,000.00

Realización de cronograma de utilización de horas para la capacitación de comité evaluador	Gerencia de Recursos Humanos	5	Q.75.00	Q. 750.00
Capacitación del comité evaluador	Gerencia de Recursos Humanos	60 * 3 Integrantes = 180 horas	Q.75.00	Q.13,500.00
Asignación de responsabilidades a los miembros del comité evaluador	Gerencia de Recursos Humanos	10	Q.75.00	Q.750.00
Implementar metodología de aplicación del modelo	Gerencia de Recursos Humanos	176	Q.75.00	Q.13,200.00
Realizar evaluación del trabajo elaborado por el comité evaluador	Gerencia de Recursos Humanos	20	Q.75.00	Q. 1,500.00
Establecer seguimientos periódicos alcanzados	Gerencia de Recursos Humanos	44	Q.75.00	Q.3,300.00
Establecimiento de acciones para la actualización del diseño de cargos	Gerencia de Recursos Humanos	100	Q.75.00	Q.7,500.00
Total de presupuesto				Q61,500.00
Total de presupuesto + 10% de imprevistos				Q.67,650.00

Fuente: Investigación de campo, 2013

CONCLUSIONES

1. Al carecer de una herramienta administrativa no se puede delimitar los conocimientos, habilidades y actitudes que el ocupante debe poseer según las necesidades, características y naturaleza del puesto de trabajo, lo cual dificulta los distintos procesos de gestión del talento humano.
2. Se estableció que los colaboradores reciben instrucciones de su jefe de trabajo relacionadas a sus funciones por medio verbal, generando duplicidad de funciones entre los miembros de equipo u omisión de las mismas.
3. Se determinó que los colaboradores desconocen el propósito del departamento al que pertenecen, así como el de su puesto de trabajo, por lo que consideran que su trabajo no tiene la importancia de otros o que la omisión de las funciones de su puesto de trabajo no puede dañar al cumplimiento de los objetivos del departamento y por ende los de la organización.
4. Se estableció que a los colaboradores no se les proporciona su descriptor de puesto, lo que no permite que tengan claro los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar su puesto de trabajo.
5. Se estableció que la Gerencia de Recursos Humanos no cuenta con criterios o políticas de evaluación para dar reconocimientos a los miembros de equipo con alto desempeño o por sus aportaciones continuas, debido a la ausencia de descripciones que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes del ocupante del puesto de trabajo, lo cual desmotiva a los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos implemente el diseño de cargos basado en competencias laborales, aplicando la metodología propuesta a todos los departamentos que conforman la organización.
2. La Gerencia de Recursos Humanos deberá establecer objetivos específicos para la aplicación del modelo a nivel directivo y evaluación de resultados.
3. Realizar un programa de inducción a los colaboradores, indicándoles cuál es el propósito del departamento al cual pertenecen y de su puesto de trabajo, así como, proporcionarles la descripción de su puesto de trabajo basado en competencias laborales.
4. La Gerencia de Recursos Humanos deberá establecer a una persona asignada, para la implementación de la propuesta de Diseño de Cargos basado en Competencias Laborales, quien lleve a cabo la recopilación de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en los puestos de trabajo.
5. Para que la problemática planteada en la presente investigación no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas, al modelo de diseño de cargos basado en competencias laborales propuesto, a fin de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. México, D.F. McGraw-Hill.354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. México, D.F.,Colombia, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V. 586 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración: Proceso administrativo. 3ª. Edición. México, D.F.,Colombia, MakronBooks Do Brasil Editora, Ltda.545 páginas.
4. Diccionario de la lengua española. Concepto de jerarquía. (en línea). Consultado el 18 de julio de 2012. Disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/jerarquia>.
5. INTECAP, Gestión por competencia laboral. 2003. 2da edición. Ciudad, Guatemala., Centro de reproducción digital. 282 páginas.
6. Wikipedia. Concepto de franquicia. (en línea). Consultado el 18 de julio de 2012. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>.

ANEXOS

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

- **Competencias genéricas**

También llamadas transversales, ya que atraviesan toda la organización. Son conocimientos, actitudes y habilidades comunes que deben poseer todos los colaboradores que trabajan en la el departamento de operaciones para desempeñarse en su puesto, y que le permiten realizar su trabajo de forma efectiva.

Existen tres tipos de competencias genéricas, las cuales se definen a continuación:

- **Competencias Genéricas Organizacionales**

Son los conocimientos, actitudes y habilidades que se establecen dentro de la organización y son observables en todos los miembros de equipo que la conforman. Estas se desarrollan en torno al ambiente laboral y se enfocan en el desempeño y compromiso que los colaboradores tienen consigo mismo y con la empresa.

Dentro de la organización podrá observarse que estos comportamientos los poseerán desde el conserje hasta los miembros de la Gerencia de Operaciones.

- **Competencias Genéricas de Gestión**

Son los conocimientos, actitudes y habilidades que se establecen dentro del departamento de operaciones, las cuales deberán poseer los colaboradores que ocupen los puestos que son más complejos y tienen mayor grado de responsabilidad a su cargo (responsabilidad de decisión, monetaria y supervisión). Estos comportamientos solamente abarcan los niveles por competencias del tres al cinco.

- **Estructura del departamento de Operaciones**

A continuación se presenta una matriz de los diferentes niveles ocupacionales, los niveles por competencias, así como personal que se ubica en cada uno de los niveles que integran la estructura del departamento de Operaciones:

Nivel Ocupacional	Nivel por Competencias	Puestos
Operativo	<u>Nivel 1</u> - Básico Tradicional - Semicalificado - No Calificado	Auxiliar de limpieza Auxiliar de cocina
	<u>Nivel 2</u> - Técnico Calificado - Altamente Calificado	Cajero
Medio	<u>Nivel 3</u> - Industrializado - Técnico Medio	Asistente de Restaurante Jefe de Turno
Ejecutivo	<u>Nivel 4</u> - Profesional - Mandos Superiores	Jefe de Restaurante Gerente de Área
	<u>Nivel 5</u> - Profesional Especializado - Directivos - Alta Gerencia	Gerente de Operaciones

- **Descripción de los Niveles de Competencia:**

Nivel 1: Competencia en un conjunto de actividades de trabajo, en su mayoría rutinarias y predecibles. Se utilizan métodos simples y directos. Son competencias sencillas, fácilmente comprensibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, se requiere trabajar en colaboración con otras personas, quizá formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos, que en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía, a menudo se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas. Estas actividades se realizan de acuerdo a los procedimientos establecidos en el lugar de trabajo.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una variedad de contextos, un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. Asimismo, demanda habilidades de análisis y diagnóstico, a menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros, del diseño de productos y/o procesos de la planificación, asignación y distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia e impredecible variedad de contextos. Se requiere de una autonomía, responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Requiere de responsabilidad personal en materia de análisis, evaluación y transformación de productos y/o procesos. Generalmente implica establecer juicios sobre la calidad,

pertinencia, importancia y autenticidad de productos y acciones que realizan los colaboradores.

3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

3.1. Competencias Genéricas Organizacionales

3.1.1. Orientación al Servicio

Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a las necesidades del cliente interno y externo, para lo cual los colaboradores dirigen todas sus acciones como estrategias y garantizan la satisfacción de los mismos.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 1	Comportamiento 1	Atiende con amabilidad a los diferentes clientes interno y externos que visitan las instalaciones, para causar una impresión adecuada del restaurante.
	Comportamiento 2	Escucha con atención las inquietudes de los clientes para orientarlos hacia donde pueden solucionarles el problema
	Comportamiento 3	Localiza a las personas que resuelven el problema para evitar demoras a los clientes.
Nivel 2	Comportamiento 1	Contesta las diferentes inquietudes de los clientes para satisfacer las necesidades que estos presenten.
	Comportamiento 2	Dialogo con los clientes para determinar las necesidades que tienen respecto a sus problemas y así determinar la solución de los mismos.
	Comportamiento 3	Expone y explica al cliente de forma clara la solución al problema planteado.

Nivel 3	Comportamiento 1	Supervisa la calidad de servicio para corroborar la satisfacción del cliente.
	Comportamiento 2	Propone incentivos que propicien el aumento de desempeño del personal para brindar un mejor servicio al cliente.
	Comportamiento 3	Identifica alternativas de solución para los problemas específicos del cliente.
Nivel 4	Comportamiento 1	Formula nuevas propuestas de servicio para exceder las expectativas del cliente.
	Comportamiento 2	Apoya a los encargados de área para proponer nuevas alternativas o flexibilidad en las decisiones de servicio.
	Comportamiento 3	Dirige las estrategias de orientación del servicio para que éstas sean efectivas.
Nivel 5	Comportamiento 1	Desarrolla políticas y estrategias de servicio para que sean aplicadas por todo el personal.
	Comportamiento 2	Autoriza nuevas normas para aplicarlas en situaciones especiales que se presentan en materia de servicio para evitar la insatisfacción de los clientes.
	Comportamiento 3	Analiza la creación de nuevas políticas para agilizar los servicios que presta el restaurante.

3.1.2. Trabajo en Equipo

Es la disposición que tiene un grupo de personas en trabajar conjuntamente, aprovechando las diferentes habilidades que posee cada uno de los integrantes, dividiendo el trabajo, esforzándose y responsabilizándose cada uno de las diversas tareas para poder lograr un bien común.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 1	Comportamiento 1	Presenta de manera simple los problemas a resolver para que el equipo esté enterado.
	Comportamiento 2	Colabora con los compañeros para lograr los objetivos del equipo.
	Comportamiento 3	Colabora con las ideas que se proponen para aprovechar las oportunidades.
Nivel 2	Comportamiento 1	Ayuda a decidir adecuadamente en función de los objetivos del negocio para resolver los problemas que afectan al equipo.
	Comportamiento 2	Alienta a los miembros del equipo para estimular el deseo de trabajar en equipo.
	Comportamiento 3	Da seguimiento a las ideas que se plantean para que estas puedan llegar a la práctica.
Nivel 3	Comportamiento 1	Responde las preguntas, según políticas establecidas relacionadas con el negocio, para mejorar el trabajo en equipo.
	Comportamiento 2	Supervisa los procesos que aplican los equipos de trabajo para medir los resultados.
	Comportamiento 3	Evalúa la puesta en práctica de las propuestas de los miembros del equipo para corroborar su utilidad.

Nivel 4	Comportamiento 1	Responde con información basa en datos, con opiniones propias argumentadas, para la resolución de cualquier conflicto que se presente en los equipos de trabajo.
	Comportamiento 2	Evalúa los resultados obtenidos e informa para que se puedan crear estrategias.
	Comportamiento 3	Procesa las ideas de los miembros y las convierte en propuestas para ser autorizadas y puestas en marcha.
Nivel 5	Comportamiento 1	Comparte información importante y retroalimenta para crear liderazgo en el equipo.
	Comportamiento 2	Crea estrategias de trabajo en equipo para resolver cualquier conflicto.
	Comportamiento 3	Formula por medio de estrategias planeadas las ideas en el equipo para poder tener alternativas y autoriza ponerlas en práctica.

3.1.3. Orientación a Resultados

Es la capacidad de encaminar todas las acciones al logro de los resultados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes. Se refiere a administrar los procesos establecidos para que no interfieran en la consecución de los resultados esperados.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 1	Comportamiento 1	Escucha sobre los estándares definidos, por los niveles superiores, para lograr de forma eficiente enfrentar los obstáculos que se presenten.
	Comportamiento 2	Cumple con las estrategias establecidas por la organización, y enfoca todas sus actividades, para el de los objetivos.
	Comportamiento 3	Reconoce el rendimiento de su puesto, para que sus resultados sean efectivos y eficientes.
Nivel 2	Comportamiento 1	Participa en la mejora del desempeño para la obtención de los resultados esperados.
	Comportamiento 2	Organiza las actividades a realizar para lograr la mejora del desempeño y con ello la obtención de los resultados.
	Comportamiento 3	Despeja las inquietudes que puedan presentarse acerca de las actividades que realiza en su puesto.
Nivel 3	Comportamiento 1	Apoya los objetivos estratégicos, para la implementación de los cambios necesarios.
	Comportamiento 2	Supervisa los resultados de actividad realizada para buscarle una solución viable.
	Comportamiento 3	Identifica las acciones que no alcancen los resultados esperados, para enfocarse en la búsqueda de otras alternativas.

Nivel 4	Comportamiento 1	Organiza los esfuerzos para determinar los objetivos que irán enfocados al alcance de actividades rentables.
	Comportamiento 2	Proyecta planes de capacitación, orientándolos hacia los resultados para la solución de problemas.
	Comportamiento 3	Construye métodos de evaluación, para la guiar los esfuerzos orientándolos a los resultados.
Nivel 5	Comportamiento 1	Soluciona los problemas globales de la organización, para ofrecer soluciones de alto grado.
	Comportamiento 2	Evalúa la información recabada, para ofrecer soluciones efectivas para cada puesto.
	Comportamiento 3	Reestructura los métodos de evaluación aplicados en la organización, para proponer cambios aplicativos inmediatamente.

3.1.4. Calidad en el trabajo

Implica que los individuos deben poseer amplios conocimientos en los temas del área de la cual son responsables. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 1	Comportamiento 1	Adopta disposiciones considerables para que sus acciones demuestren que la calidad de su trabajo aumenta.
	Comportamiento 2	Indica a sus superiores los puntos que considera que afectan la calidad de su trabajo.
	Comportamiento 3	Enlista las actividades más importantes dentro de su puesto de trabajo, para darles seguimiento y lograr con ello la mejora continua
Nivel 2	Comportamiento 1	Traza disposiciones que le ayudarán a que el puesto genere los resultados esperados.
	Comportamiento 2	Ordena todos los hallazgos encontrados en su área de trabajo, y que puedan servirle para el aumento de su desempeño.
	Comportamiento 3	Jerarquiza todas las actividades designadas para llevarlas a cabo para lograr el cumplimiento esperado.
Nivel 3	Comportamiento 1	Elabora informes con información recabada en los puestos, que sirvan de base para la formulación de soluciones prácticas.
	Comportamiento 2	Aplica los estándares de calidad en el trabajo designados por el restaurante, para el mejoramiento de los puestos.
	Comportamiento 3	Identifica las actividades que interfieren en la calidad del trabajo, para presentar propuestas de solución a las mismas.

Nivel 4	Comportamiento 1	Minimiza los errores que puedan presentarse procesos de trabajo para aumentar el desempeño de los colaboradores y aumentar la calidad de su trabajo.
	Comportamiento 2	Formula procesos de evaluación de la información obtenida para el mejoramiento de los procesos antes de trasladarlo a autorización.
	Comportamiento 3	Integra la información recabada, para analizarla y dar una propuesta de solución a los problemas detectados.
Nivel 5	Comportamiento 1	Formula estrategias de solución a problemas prácticos que impidan el desarrollo de las actividades de cada puesto.
	Comportamiento 2	Estructura métodos de evaluación de los puestos, para eliminar actividades que no generen valor a la organización.
	Comportamiento 3	Formula procedimientos de aplicación en las actividades de los puestos para la mejora de la calidad en el trabajo.

3.1.5. Planificación de actividades

Competencia que consiste en planificar, verificar y poner en práctica los diferentes procedimientos que las jefaturas realizan para poder desarrollar sus actividades y lograr la comprensión de los que se les solicita por parte de los colaboradores y alcanzar con ello el cumplimiento de los objetivos de la organización.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 1	Comportamiento 1	Enumera las distintas actividades o funciones que debe realizar en su área de trabajo.
	Comportamiento 2	Define el orden en que realizará cada una de sus actividades asignadas.
	Comportamiento 3	Recibe instrucciones de su jefe inmediato acerca del procedimiento para realizar sus actividades.
Nivel 2	Comportamiento 1	Prepara el material que necesita para desempeñar sus labores.
	Comportamiento 2	Examina si cuenta con los todos los materiales que utilizará para desarrollar las diversas tareas que tiene a cargo.
	Comportamiento 3	Divide los materiales de acuerdo a la forma en que le sean fáciles ubicarlos al momento de desarrollar sus actividades.
Nivel 3	Comportamiento 1	Despeja las distintas dudas que puedan presentarse en los colaboradores con respecto a las actividades a realizarse.
	Comportamiento 2	Elabora informes de los procesos realizados en su área y los traslada a su jefe inmediato.
	Comportamiento 3	Apoya al jefe inmediato en distintas actividades con el fin de cumplir con el propósito del área.

Nivel 4	Comportamiento 1	Estructura las diferentes técnicas de trabajo que podrá utilizar al desempeñar sus labores.
	Comportamiento 2	Apoya a las diversas jefaturas para la implementación de herramientas que ayuden a la mejora continua en la realización de actividades.
	Comportamiento 3	Planifica reuniones con el personal para llegar a acuerdos comunes y mejorar cualquier problema que se tenga a la hora de desarrollar las distintas actividades.
Nivel 5	Comportamiento 1	Planifica reuniones para evaluar el desempeño de las distintas actividades que se realizan en el restaurante.
	Comportamiento 2	Desarrolla estrategias para poder proveer apoyo a las diversas jefaturas del restaurante y de esta manera exista un alto desempeño en el mismo.
	Comportamiento 3	Pronostica y desarrolla políticas para mantener un nivel académico adecuado en las jefaturas y personal operativo del restaurante.

3.2. Competencias Genéricas de Gestión

3.2.1. Administración de Personas

Es el acto de organizar un grupo de personas para que trabajen conjuntamente y de esta manera lograr un bien común.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 3	Comportamiento 1	Detalla las actividades que debe realizar cada miembro de equipo que tiene a su cargo para llevar un control de las actividades que deben realizar.
	Comportamiento 2	Analiza si los miembros de equipo necesitan ayuda en la realización de sus actividades para poder brindárselas.
	Comportamiento 3	Determina los diversos problemas que pueden desarrollarse en cada uno de las actividades para poder prever soluciones.
Nivel 4	Comportamiento 1	Estructura procedimientos para llevar el control de las actividades de cada una de las jefaturas.
	Comportamiento 2	Planifica acciones que deben llevar a cabo las jefaturas para la mejora de sus actividades.
	Comportamiento 3	Planifica acciones que deben llevarse a cabo con el personal para lograr una mejor administración del mismo.
Nivel 5	Comportamiento 1	Planifica reuniones para evaluar las diversas áreas y proponer acciones a seguir en las que haya deficiencia.
	Comportamiento 2	Desarrolla estrategias para tener un nivel adecuado de la administración de personas dentro del restaurante.
	Comportamiento 3	Estructura estrategias para mantener al personal integrado y lograr que los mandos medios tengan las herramientas para la adecuada administración de personas.

3.2.2. Coaching

Es el acto que consiste en dirigir, instruir y entrenar al personal que se tiene a su cargo, con el objetivo de obtener o desarrollar habilidades que son necesarias para el desempeño de sus actividades.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 3	Comportamiento 1	Dialoga y escucha a sus subalternos para determinar si tienen las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades.
	Comportamiento 2	Analiza las posibles causas de los problemas que se presentan para verificar si es necesaria la impartición de capacitaciones.
	Comportamiento 3	Supervisa detenidamente la impartición de las diferentes actividades asignadas a los colaboradores y determina sus deficiencias para poder proveer herramientas y soluciones a las mismas.
Nivel 4	Comportamiento 1	Estructura los procedimientos para poder proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para llevara cabo su labor.
	Comportamiento 2	Planifica acciones que deben llevar a cabo para que los colaboradores que pertenecen a las diversas áreas cuenten de manera anticipada con las herramientas necesarias.
	Comportamiento 3	Planifica reuniones con el personal para poder escuchar la problemática del restaurante y poder plantear acciones a realizar.
Nivel 5	Comportamiento 1	Planifica reuniones para evaluar los procedimientos que se han llevado a cabo y proponer acciones a seguir en las que presenten deficiencias.
	Comportamiento 2	Desarrolla estrategias para poder proveer apoyo a las diversas áreas que conforman el restaurante.

Nivel 5	Comportamiento 3	Estructura estrategias para mantener al personal integrado y lograr que cuenten con la retroalimentación, capacitación y apoyo necesario en el momento indicado.
----------------	------------------	--

3.2.3. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipándose a posibles escenarios que se presenten en el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 3	Comportamiento 1	Identifica el tipo de liderazgo aplicado en las áreas y evalúa las necesidades que se presentan.
	Comportamiento 2	Apoya en las técnicas utilizadas para el desarrollo de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
	Comportamiento 3	Analiza las estrategias establecidas para presentarlas al equipo y lograr una actitud de compromiso y lealtad en las personas.
Nivel 4	Comportamiento 1	Diseña la metodología de liderazgo a desarrollarse dentro de las diversas áreas del restaurante.
	Comportamiento 2	Integra a la organización diferentes teorías en materia de liderazgo, que sirvan de guía a los colaboradores.
	Comportamiento 3	Planifica acciones que deben llevarse a cabo para lograr desarrollar en el personal una cultura de liderazgo.

Nivel 5	Comportamiento 1	Verifica la metodología de liderazgo que se desarrollará en el restaurante, para su aprobación y ejecución.
	Comportamiento 2	Evalúa los comportamientos de las jefaturas para brindarles retroalimentación y determinar la fijación de los objetivos.
	Comportamiento 3	Evalúa las tendencias actuales en materia de liderazgo, que sirvan de base para estructurar nuevas estrategias.

3.2.4. Toma de Decisiones

Es el análisis de los diversos cursos de acción para coordinar y delegar la ejecución de las decisiones aprobadas, evaluando y supervisando que se cumplan los objetivos planteados, perfeccionando así los resultados para dar a conocer las decisiones finales a través de la respectiva justificación de las decisiones tomadas.

NIVEL	COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 3	Comportamiento 1	Recopila información necesaria previo a la toma de decisiones
	Comportamiento 2	Organiza la información obtenida para la toma de decisiones
	Comportamiento 3	Presenta la información a los superiores para la toma de decisiones
Nivel 4	Comportamiento 1	Analiza los diversos cursos de acción para la toma de decisiones.
	Comportamiento 2	Formula las conclusiones obtenidas para la toma de decisiones.
	Comportamiento 3	Idea nuevos mecanismos para mejorar los procesos de la toma de decisiones
Nivel 5	Comportamiento 1	Organiza lo discutido para dar a conocer las decisiones finales.
	Comportamiento 2	Coordina y delega la ejecución de las decisiones aprobadas.
	Comportamiento 3	Justificar los motivos por los que se ha llegado a tomar las decisiones finales.

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Auxiliar de limpieza	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Cocina
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

B. Propósito principal del puesto

“Brinda atención y apoyo al cliente interno y externo referente al servicio y limpieza de las instalaciones, equipo y maquinaria del restaurante de acuerdo a los procedimientos establecidos”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Realiza la limpieza general del área del restaurante y del mobiliario y equipo correspondiente	5	3	2	11
2	Indica al encargado los desperfectos que encuentre en las instalaciones del restaurante	3	2	1	5
3	Apoya en actividades de servicio y movimiento de objetos pesados	4	2	1	6
4	Verifica el orden y limpieza del área de parqueo	5	2	1	7

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
5	Apoya en despedir a los clientes en la puerta del restaurante y los invita a regresar	5	3	2	11
6	Apoya en la limpieza de bandejas y mesas durante horas de mayor actividad	5	3	1	8
7	Solicita los insumos de limpieza mediante los procedimientos correspondientes	3	2	2	7
8	Se encarga del lavado de los utensilios y equipos de cocina	5	3	2	11
9	Recolecta la basura de las instalaciones y la traslada al lugar de desecho	5	1	1	6
10	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Realiza la limpieza general del área del restaurante y del mobiliario y equipo correspondiente	Garantizar la higiene y seguridad de las instalaciones para brindar un servicio adecuado a los clientes	Número de incidentes y accidentes	Disminuir en 5% el riesgo de incidentes y accidentes dentro de las instalaciones	*Clientes internos y externos

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Apoya en despedir a los clientes en la puerta del restaurante y los invita a regresar	Generar un sentimiento de importancia en los clientes	Número de clientes atendidos	Aumentar en un 5% las visitas de los clientes en los restaurantes	*Clientes internos y externos
Se encarga del lavado de los utensilios y equipos de cocina	Garantizar la higiene de los utensilios y equipos de cocina del restaurante	Número de utensilios y equipos higienizados siguiendo procedimientos adecuados	Disminuir el 5% de riesgos de incidentes por falta de higiene	*Clientes internos y externos

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo

6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipos:	Uso de aspiradora y limpiadora de piso
Operación de maquinaria:	Uso de máquina de refrescos, líneas de producción
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 1	Orientación al servicio	1	Atiende con amabilidad a los diferentes clientes interno y externos que visitan las instalaciones, para causar una impresión adecuada del restaurante.
		2	Escucha con atención las inquietudes de los clientes para orientarlos hacia donde pueden solucionarles el problema
		3	Localiza a las personas que resuelven el problema para evitar demoras a los clientes.

Nivel 1	Trabajo en equipo	1	Presenta de manera simple los problemas a resolver para que el equipo esté enterado.
		2	Colabora con los compañeros para lograr los objetivos del equipo.
		3	Colabora con las ideas que se proponen para aprovechar las oportunidades.
Nivel 1	Orientación a resultados	1	Escucha sobre los estándares definidos, por los niveles superiores, para lograr de forma eficiente enfrentar los obstáculos que se presenten.
		2	Cumple con las estrategias establecidas por la organización, y enfoca todas sus actividades, para el de los objetivos.
		3	Reconoce el rendimiento de su puesto, para que sus resultados sean efectivos y eficientes.
Nivel 1	Calidad en el trabajo	1	Adopta disposiciones considerables para que sus acciones demuestren que la calidad de su trabajo aumenta.
		2	Indica a sus superiores los puntos que considera que afectan la calidad de su trabajo.
		3	Enlista las actividades más importantes dentro de su puesto de trabajo, para darles seguimiento y lograr con ello la mejora continua
Nivel 1	Planificación de actividades	1	Enumera las distintas actividades o funciones que debe realizar en su área de trabajo.
		2	Define el orden en que realizará cada una de sus actividades asignadas.
		3	Recibe instrucciones de su jefe inmediato acerca del procedimiento para realizar sus actividades.

H. Educación y experiencia laboral

Educación	3o. Básico como mínimo aprobado
Experiencia laboral	No se requiere experiencia laboral

I. Responsabilidades

Económica	Ninguna, no maneja valores de ningún tipo
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de aspiradoras y máquinas limpiadoras de piso, además de químicos para uso del restaurante
Por decisiones	Ninguna, su puesto no posee autonomía
Por supervisión	Ninguna, no tiene personal a cargo

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Intermedio, porque las funciones que realiza requieren un grado normal de esfuerzo, traslada equipo dentro y fuera del restaurante
Esfuerzo mental	Intermedio, debido a que las funciones que realiza requieren de grado normal de control y seguimiento de actividades.

K. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none">✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior del restaurante.✓ Está expuesto a ruidos distractores a su alrededor, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.

PERFIL POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Auxiliar de limpieza	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Cocina
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

B. Propósito principal del puesto

“Brinda atención y apoyo al cliente interno y externo referente al servicio y limpieza de las instalaciones, equipo y maquinaria del restaurante de acuerdo a los procedimientos establecidos”

C. Funciones Esenciales

1. Realiza la limpieza general del área del restaurante y del mobiliario y equipo correspondiente.
2. Apoya en despedir a los clientes en la puerta del restaurante y los invita a regresar.
3. Se encarga del lavado de los utensilios y equipos de cocina.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnica de trabajo en equipo
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipos:	Uso de aspiradora y limpiadora de piso
Operación de maquinaria:	Uso de máquina de refrescos, líneas de producción
Otros:	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	3o. Básico como mínimo aprobado
Experiencia laboral	No se requiere experiencia laboral

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Brindar atención y apoyo al cliente interno y externo referente al servicio y limpieza de las instalaciones, equipo y maquinaria del restaurante de acuerdo a los procedimientos establecidos.	1. Realiza la limpieza general del área del restaurante y del mobiliario y equipo correspondiente.	1.1. Realiza la limpieza general de las instalaciones del restaurante.	1.1.1. Proporciona mantenimiento a las instalaciones del restaurante.	1.1.1.1. Limpia las entradas y pasillos del restaurante. 1.1.1.2. Verifica el área de pisos. 1.1.1.3. Limpia los derrames de refrescos y aguas.
			1.1.2. Verifica la seguridad de las instalaciones, en cuanto a limpieza se refiere.	1.1.2.1. Limpia los vidrios de los mostradores y otros equipos que se encuentren en el restaurante. 1.1.2.2. Coloca tapetes antideslizantes en las áreas peligrosas. 1.1.2.3. Ordena los recipientes de basura.
			1.1.3. Verifica el orden del exterior e interior del restaurante.	1.1.3.1. Revisa la limpieza del comedor. 1.1.3.2. Verifica si los vidrios están opacos o agrietados. 1.1.3.3. Revisa la limpieza de las paredes del interior del restaurante.
		1.2. Realiza la limpieza del mobiliario y equipo del restaurante.	1.2.1. Realiza la limpieza del mobiliario del restaurante.	Limpia el área de fondo del restaurante. Limpia las mesas y sillas de las instalaciones. Limpia los mostradores que se encuentren en el restaurante.
			1.2.2. Brinda limpieza a los equipos de preparación de alimentos.	Limpia la estación de refrescos. Limpia los refrigeradores y otros equipos indicados por el jefe inmediato.
		1.2.3. Realiza limpieza de otras áreas en el interior y exterior del restaurante.	1.2.3. Realiza limpieza de otras áreas en el interior y exterior del restaurante.	Verifica la limpieza del área de parqueo. Limpia las distintas aceras del restaurante. Limpia los pisos del área de cocina.

MAPA FUNCIONAL

**Auxiliar de limpieza
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 2/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Brindar atención y apoyo al cliente interno y externo referente al servicio y limpieza de las instalaciones, equipo y maquinaria del restaurante de acuerdo a los procedimientos establecidos.	2. Apoya en despedir a los clientes en la puerta del restaurante y los invita a regresar.	2.1. Proporciona la bienvenida y despedida a los clientes.	2.1.1. Da la bienvenida a los clientes.	2.1.1.1. Abre la puerta cuando ve que un cliente ingresará al restaurante. 2.1.1.2. Brinda una sonrisa al cliente. 2.1.1.3. Saluda al cliente con palabras amables.
			2.1.2. Apoya al cliente indicándole el lugar donde puede dirigirse a realizar su pedido.	2.1.2.1. Verifica la afluencia de personas en las cajas registradoras. 2.1.2.2. Escucha con atención el llamado a los clientes. 2.1.2.3. Realiza un gesto amable hacia el cliente indicándole a que caja puede trasladarse a solicitar su pedido.
			2.1.3. Agradece al cliente su visita al restaurante.	2.1.3.1. Indica al cliente con palabras amables que su visita fue agradable a las instalaciones. 2.1.3.2. Sugiere al cliente una nueva visita con palabras motivadoras. 2.1.3.3. Abre la puerta al cliente para que pueda retirarse del restaurante.
		2.2. Brinda ayuda a los clientes que lo solicitan.	2.2.1. Apoya al cliente en dudas que tenga respecto al restaurante.	2.2.1.1. Brinda información al cliente respecto a la duda que tenga. 2.2.1.2. Traslada la inquietud del cliente al encargado, en caso sea información que no pueda proporcionar. 2.2.1.3. Cumple con las indicaciones del encargado en la resolución de dudas o quejas de los clientes.
			2.2.2. Apoya colocando en las mesas a los clientes en horas de movimiento.	2.2.2.1. Verifica el uso de las mesas en horas de movimiento. 2.2.2.2. Ubica los lugares con menos afluencia de personas y lo indica a los clientes para su fácil ubicación. 2.2.2.3. Quita las envolturas de los productos dejadas en las mesas desocupadas para que los clientes puedan sentarse.
		2.2. Brinda ayuda a los clientes que lo solicitan.	2.2.3. Ayuda con el traslado de productos pendientes a las mesas de los clientes.	2.2.3.1. Escucha atento si hay productos pendientes de entrega a las mesas de los clientes para hacerse los llegar. 2.2.3.2. Verifica si en la mesa indicada hacia el producto que debe entregar. 2.2.3.3. Entrega en las mesas de los clientes los productos pendientes.

MAPA FUNCIONAL

**Auxiliar de limpieza
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 3/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Brindar atención y apoyo al cliente interno y externo referente al servicio y limpieza de las instalaciones, equipo y maquinaria del restaurante de acuerdo a los procedimientos establecidos.</p>	<p>3. Se encarga del lavado de los utensilios y equipos de cocina.</p>	<p>3.1. Realiza lavado general de los utensilios de cocina.</p>	<p>3.1.1. Proporciona limpieza a los utensilios que se utilizan en la línea de producción y demás áreas.</p> <p>3.1.2. Verifica la higienización de los utensilios de la cocina que tienen contacto con los alimentos.</p> <p>3.1.3. Verifica frecuentemente el estado de limpieza de los utensilios de la cocina en general.</p>	<p>3.1.1.1. Lava los cuchillos utilizados para picar las legumbres.</p> <p>3.1.1.2. Lava las cucharas y recipientes utilizados para colocar las legumbres en la línea de producción.</p> <p>3.1.1.3. Limpia los recipientes utilizados para transportar hielo a la máquina de bebidas.</p> <p>3.1.2.1. Revisa la limpieza de los recipientes en los que se colocan los ingredientes.</p> <p>3.1.2.2. Revisa la limpieza de los cucharones que se utilizarán en la línea de producción.</p> <p>3.1.2.3. Confirma que las bandejas en las que se colocarán los alimentos estén limpias.</p> <p>3.1.3.1. Revisa la limpieza de los cuchillos, cucharas y cucharones utilizados en la cocina.</p> <p>3.1.3.2. Revisa la limpieza de las tablas para picar y las bandejas que se utilizan.</p> <p>3.1.3.3. Revisa la limpieza de los recipientes en los que se colocan los distintos ingredientes para la preparación de los platillos.</p>
		<p>3.2. Realiza la limpieza general de los equipos de cocina.</p>	<p>3.2.1. Realiza la limpieza de los electrodomésticos.</p> <p>3.2.2. Brinda limpieza a los equipos de cocina.</p> <p>3.2.3. Realiza limpieza de otros equipos que se utilizan en el área de cocina.</p>	<p>3.2.1.1. Limpia la parrilla o asador utilizado en la cocina.</p> <p>3.2.1.2. Limpia las distintas cafeteras o percoladoras.</p> <p>3.2.1.3. Limpia las planchas tostadoras u hornos ubicados en el área de cocina.</p> <p>3.2.2.1. Limpia la refrigeradora ubicada en el área de cocina.</p> <p>3.2.2.2. Limpia las distintas cámaras congeladoras.</p> <p>3.2.2.3. Limpia el fregadero de lavar, el de enjuague y el de higienización utilizados.</p> <p>3.2.3.1. Limpia el extractor de flores.</p> <p>3.2.3.2. Limpia el retemalaiser y freidora de papas.</p> <p>3.2.3.3. Limpia la máquina de hacer hielo y otros equipos indicados por el jefe de restaurante.</p>

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
--

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Cajero	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

B. Propósito principal del puesto

“Garantizar las operaciones del área de caja, efectuando actividades de recepción, custodio y entrega de dinero en efectivo y vouchers de tarjeta, logrando la recaudación de ingresos al restaurante”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Procesa el pago de las órdenes realizadas por los clientes	5	3	4	17
2	Realiza la conciliación de los pagos recibidos con el total de las ventas	5	3	2	11
3	Comunica a los clientes las especialidades del restaurante y sus promociones	5	3	3	14
4	Coordina con el personal de servicio la entrega de las órdenes solicitadas	5	2	2	9

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
5	Apoya a los miembros de equipo con la entrega de las órdenes	5	1	2	7
6	Realiza los reportes de caja de acuerdo a los procedimientos establecidos	5	2	2	9
7	Apoya al encargado con el monitoreo del entorno del restaurante	5	3	2	11
8	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Procesa el pago de las órdenes realizadas por los clientes	Realizar el cobro de las órdenes a los clientes, según procedimientos de caja establecidos por el restaurante	Número de órdenes procesadas	Reducir en un 5% los errores de cobro	*Clientes internos y externos

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Comunica a los clientes las especialidades del restaurante y sus promociones	Incrementar las ventas del restaurante a través de sus promociones	Número de promociones vendidas	Incrementar en un 2% las ventas del restaurante en relación al mes anterior	*Clientes internos y externos
Apoya al encargado con el monitoreo del entorno del restaurante	Asegurar que el restaurante cumpla con estándares de limpieza y atención al cliente	Número de incidentes en el mes	Disminuir el 3% de incidentes dentro del restaurante	*Clientes internos y externos

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos

5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipos:	Uso de cajas registradoras y POS
Operación de maquinaria:	No aplica
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 2	Orientación al servicio	1	Responde a las diferentes inquietudes de los clientes para satisfacer las necesidades que estos presenten.
		2	Dialoga con los clientes para determinar las necesidades que tienen respecto a sus problemas y así determinar la solución de los mismos.
		3	Expone y explica al cliente de forma clara la solución al problema planteado.

Nivel 2	Trabajo en equipo	1	Ayuda a decidir adecuadamente en función de los objetivos del negocio para resolver los problemas que afectan al equipo.
		2	Alienta a los miembros del equipo para estimular el deseo de trabajar en equipo.
		3	Da seguimiento a las ideas que se plantean para que estas puedan llegar a la práctica.
Nivel 2	Orientación a resultados	1	Participa en la mejora del desempeño para la obtención de los resultados esperados.
		2	Organiza las actividades a realizar para lograr la mejora del desempeño y con ello la obtención de los resultados.
		3	Despeja las inquietudes que puedan presentarse acerca de las actividades que realiza en su puesto.
Nivel 2	Calidad en el trabajo	1	Establece las disposiciones que le ayudarán a que el puesto genere los resultados esperados.
		2	Ordena todos los hallazgos encontrados en su área de trabajo, y que puedan servirle para el aumento de su desempeño.
		3	Jerarquiza todas las actividades designadas para llevarlas a cabo para lograr el cumplimiento esperado.
Nivel 2	Planificación de actividades	1	Prepara el material que necesita para desempeñar sus labores.
		2	Examina si cuenta con los todos los materiales que utilizará para desarrollar las diversas tareas que tiene a cargo.
		3	Divide los materiales de acuerdo a la forma en que le sean fáciles ubicarlos al momento de desarrollar sus actividades.

H. Educación y experiencia laboral

Educación	Título aprobado a nivel medio
Experiencia laboral	Un año de experiencia de carácter operativo en el área de caja

I. Responsabilidades

Económica	De Q.10,001 a Q.15,000.00.
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de cajas registradoras
Por decisiones	Parcial, sus decisiones se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo
Por supervisión	Ninguna, no tiene personal a cargo

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas
Esfuerzo mental	Intermedio, debido a que las funciones que realiza requieren de grado normal de control y seguimiento de actividades.

K. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none">✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior del restaurante.✓ Está expuesto a ruidos distractores a su alrededor, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Cajero	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Turno	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

B. Propósito principal del puesto

“Garantiza las operaciones del área de caja, efectuando actividades de recepción, custodio y entrega de dinero en efectivo y vouchers de tarjeta, logrando la recaudación de ingresos al restaurante”.

C. Funciones Esenciales

1. Procesa el pago de las órdenes realizadas por los clientes.
2. Comunica a los clientes las especialidades del restaurante y sus promociones.
3. Apoya al encargado con el monitoreo del entorno del restaurante.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Conocimiento de las áreas que se encuentran a su alrededor
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipos:	Uso de cajas registradoras y POS
Operación de maquinaria:	No aplica
Otros:	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	Título aprobado a nivel medio
Experiencia laboral	Un año de experiencia de carácter operativo en el área de caja

MAPA FUNCIONAL

Puesto: **Cajero**
Departamento: **Operaciones**

Hoja: 1/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Garantizar las operaciones del área de caja, efectuando actividades de recepción, custodio y entrega de dinero en efectivo y vouchers de tarjeta, logrando la recaudación de ingresos al restaurante.	1. Comunica a los clientes las especialidades del restaurante y sus promociones.	1.1. Proporciona a los clientes las especialidades y promociones del restaurante.	1.1.1. Da la bienvenida al cliente en la caja registradora. 1.1.2. Comunica al cliente las promociones vigentes. 1.1.3. Toma la orden del cliente.	1.1.1.1. Recibe al cliente en la caja registradora con un saludo. 1.1.1.2. Interactúa con el cliente dándole la bienvenida. 1.1.1.3. Ofrece al cliente los productos en promoción. 1.1.2.1. Ofrece al cliente los productos en promoción. 1.1.2.2. Brinda información al cliente de los productos vigentes. 1.1.2.3. Sugiere al cliente productos del menú. 1.1.3.1. Apoya al cliente con brindar información de los productos. 1.1.3.2. Despeja las dudas de los clientes respecto a los platillos del menú. 1.1.3.3. Repite los nombres de los productos solicitados por los clientes para su confirmación.
			1.2.1. Realiza la solicitud del pedido al área de preparación. 1.2.2. Confirma la orden con sus compañeros de despacho para su entrega.	1.2.1.1. Comunica al área de preparación la orden solicitada por el cliente. 1.2.1.2. Verifica si la sus compañeros de línea reciben las órdenes. 1.2.1.3. Atiende a los nuevos clientes que se encuentran en fila de espera.
		1.2. Entrega al cliente la orden solicitada.	1.2.3. Confirma al cliente su pedido.	1.2.2.1. Recibe la orden del área de preparación para la entrega a los clientes. 1.2.2.2. Apoya a sus compañeros confirmando los productos de la orden solicitada. 1.2.2.3. Revisa la correcta envoltura de los productos antes de su entrega. 1.2.3.1. Indica el número de orden que va a entregar en el área de despacho. 1.2.3.2. Confirma que los productos que se entregarán sean los solicitados con el cliente. 1.2.3.3. Confirma si el cliente desea algo adicional y agradece la preferencia del producto.

MAPA FUNCIONAL

Puesto: Departamento:	Cajero Operaciones
	Hoja: 2/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Garantizar las operaciones del área de caja, efectuando actividades de recepción, custodia y entrega de dinero en efectivo y vouchers de tarjeta, logrando la recaudación de ingresos al restaurante.	2. Procesa el pago de las órdenes realizadas por los clientes.	2.1. Procesa el pago de las órdenes de los clientes realizadas en efectivo.	2.1.1. Indica al cliente el monto total que debe pagar. 2.1.2. Recibe el dinero proporcionado por el cliente. 2.1.3. Entrega el cambio al cliente.	2.1.1.1. Repite al cliente la orden solicitada. 2.1.1.2. Verifica en la caja registradora el monto total a cobrar al cliente. 2.1.1.3. Proporciona al cliente la cantidad exacta que debe pagar. 2.1.2.1. Cuenta el dinero proporcionado por el cliente. 2.1.2.2. Revisa la autenticidad de los billetes. 2.1.2.3. Realiza el cobro de la orden en la caja registradora. 2.1.3.1. Verifica en la caja registradora la cantidad que debe dar de cambio al cliente. 2.1.3.2. Realiza el conteo del cambio que debe proporcionar al cliente. 2.1.3.3. Indica al cliente el monto del cambio y proporciona los billetes y monedas.
		2.2. Procesa el pago de las órdenes de los clientes realizadas por medio electrónico.	2.2.1. Opera los pagos realizados con tarjeta de débito. 2.2.2. Opera los pagos realizados con tarjeta de crédito. 2.2.3. Atiende los distintos problemas que se den con los pagos de los clientes.	2.2.1.1. Solicita identificación al cliente y verifica que la tarjeta pertenezca a la persona que solicita la orden. 2.2.1.2. Pasa la tarjeta en el POS e introduce los dígitos de la tarjeta. 2.2.1.3. Imprime el voucher y lo entrega al cliente. 2.2.2.1. Revisa que la tarjeta pertenezca a la persona que solicita la orden. 2.2.2.2. Pasa la tarjeta en el POS e introduce los últimos tres dígitos de la misma. 2.2.2.3. Proporciona el voucher emitido al cliente. 2.2.3.1. Verifica la causa por la cual no se emita el voucher de las tarjetas en el POS. 2.2.3.2. Indica al jefe de restaurante los problemas de duplicidad de cobro en las tarjetas. 2.2.3.3. Indica al cliente los problemas con su tarjeta.

MAPA FUNCIONAL

Hoja: 3/3

**Cajero
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Garantizar las operaciones del área de caja, efectuando actividades de recepción, custodia y entrega de dinero en efectivo y vouchers de tarjeta, logrando la recaudación de ingresos al restaurante.	3. Apoya al encargado con el monitoreo del entorno del restaurante.	3.1. Apoya al encargado de restaurante con el monitoreo de la limpieza del restaurante.	3.1.1. Apoya con la revisión de la limpieza de los salones en el restaurante.	3.1.1.1. Verifica si el piso de los salones se encuentra limpio. 3.1.1.2. Revisa si en las mesas de los salones se encuentran bandejas sucias. 3.1.1.3. Indica al encargado sus observaciones de la limpieza de los salones. 3.1.2.1. Verifica la limpieza de la máquina de bebidas líquidas. 3.1.2.3. Verifica si los tapetes antideslizantes se encuentran colocados. 3.1.3.1. Verifica si el mobiliario del restaurante se encuentra ordenado. 3.1.3.2. Verifica si los clientes cuentan con mesas limpias. 3.1.3.3. Realiza indicaciones del orden y limpieza del restaurante al encargado cuando se las soliciten.
			3.1.2. Revisa si existen derrames de líquidos en el restaurante.	
			3.1.3. Revisa el orden del interior del restaurante.	
		3.2. Apoya al encargado de restaurante con los inconvenientes que manifiesten los clientes.	3.2.1. Apoya con la verificación de los pedidos de los clientes.	3.2.1.1. Resuelve dudas en cuanto a los números de pedidos se refiere. 3.2.1.2. Atiende las observaciones de los productos mal cobrados según observaciones del cliente. 3.2.1.3. Traslada los inconvenientes de productos mal cobrados al encargado de restaurante para su resolución.
			3.2.2. Ayuda al cliente con dudas respecto a los ingredientes de los platillos.	3.2.2.1. Da a conocer a los clientes los ingredientes del menú cuando lo soliciten. 3.2.2.2. Explica la preparación de los distintos ingredientes cuando el cliente lo solicite. 3.2.2.3. Proporciona la explicación debida de cada platillo cuando el cliente tenga duda de ellos.
		3.2. Apoya al encargado de pedidos a las mesas de familias y de tercera edad.	3.2.3. Apoya con la entrega de los productos.	3.2.3.1. Ayuda con el anuncio de los pedidos a sus compañeros de trabajo. 3.2.3.2. Ayuda con la entrega de los pedidos a los clientes en horas de mayor movimiento. 3.2.3.3. Ayuda con el traslado de pedidos a las mesas de familias y de tercera edad.

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
--

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Asistente de Restaurante	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: <p style="text-align: center;">1</p>	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Restaurante	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Colaborador I Colaborador II

B. Propósito principal del puesto

“Asiste al encargado de turno en todas las actividades relacionadas al restaurante, de acuerdo a los lineamientos establecidos la organización para alcanzar un nivel de desarrollo óptimo en el negocio.”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Interactúa como canal de comunicación entre el encargado y los colaboradores para brindar información relacionada al restaurante	4	3	2	10
2	Realiza el detalle del ingreso de los colaboradores al restaurante para verificar el porcentaje de puntualidad en la hora de entrada de los mismos	5	3	2	11

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
3	Implementa las indicaciones del encargado para apoyar en el desarrollo de las actividades del restaurante	5	4	3	17
4	Capacita al personal de nuevo ingreso del restaurante	4	4	3	16
5	Verifica que las órdenes de los clientes se entreguen en el tiempo establecido y con base a estándares de calidad	5	3	4	17
6	Recibe pedidos de materiales e insumos del restaurante	4	3	2	10
7	Supervisa que la limpieza del restaurante se realicen de acuerdo a procedimientos establecidos	5	3	3	14
8	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Implementa las indicaciones del encargado para apoyar en el desarrollo de las actividades del restaurante	Asegurar que el desempeño operativo del restaurante se desarrolle de acuerdo a los procedimientos establecidos	Nota obtenida en la evaluación de procesos operativos del restaurante	Obtener una nota de 95 puntos en la evaluación de procesos operativos	*Clientes internos y externos

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Capacita al personal de nuevo ingreso del restaurante	Garantizar la capacitación efectiva en los procesos operativos del restaurante según procedimientos establecidos	Nota obtenida en las evaluaciones de procesos operativos del personal de nuevo ingreso	Obtener una nota mínima de 80 puntos en las evaluaciones realizadas	*Clientes internos y externos
Verifica que las órdenes de los clientes se entreguen en el tiempo establecido y con base a estándares de calidad	Lograr la satisfacción del cliente, entregando los productos en el tiempo establecido y estándares de calidad reduciendo la insatisfacción del mismo	Número de órdenes atendidas	Cada orden procesada se elabore en 2.3 minutos como máximo (tiempo estándar), cumpliendo con los estándares de calidad del producto	*Clientes internos y externos

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional, metodologías de aprendizaje
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo, servicio al cliente interno
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, metodologías de enseñanza
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner y pantallas dactilares
Operación de maquinaria:	Uso de líneas de producción, burletes y refrigeradoras industriales
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 3	Orientación al servicio	1	Supervisa la calidad de servicio para corroborar la satisfacción del cliente.
		2	Propone incentivos que propicien el aumento de desempeño del personal para brindar un mejor servicio al cliente.
		3	Identifica alternativas de solución para los problemas específicos del cliente.
Nivel 3	Trabajo en equipo	1	Responde las preguntas, según políticas establecidas relacionadas con el negocio, para mejorar el trabajo en equipo.
		2	Supervisa los procesos que aplican los equipos de trabajo para medir los resultados.
		3	Evalúa la puesta en práctica de las propuestas de los miembros del equipo para corroborar su utilidad.
Nivel 3	Orientación a resultados	1	Apoya los objetivos estratégicos, para la implementación de los cambios necesarios.
		2	Supervisa los resultados de actividad realizada para buscarle una solución viable.

Nivel 3	Orientación a resultados	3	Identifica las acciones que no alcancen los resultados esperados, para enfocarse en la búsqueda de otras alternativas.
Nivel 3	Calidad en el trabajo	1	Elabora informes con información recabada en los puestos, que sirvan de base para la formulación de soluciones prácticas.
		2	Aplica los estándares de calidad en el trabajo designados por el restaurante, para el mejoramiento de los puestos.
		3	Identifica las actividades que interfieren en la calidad del trabajo, para presentar propuestas de solución a las mismas.
Nivel 3	Planificación de actividades	1	Despeja las distintas dudas que puedan presentarse en los colaboradores con respecto a las actividades a realizarse.
		2	Elabora informes de los procesos realizados en su área y los traslada a su jefe inmediato.
		3	Apoya al jefe inmediato en distintas actividades con el fin de cumplir con el propósito del área.

✓ **De gestión**

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 3	Administración de personas	1	Detalla las actividades que debe realizar cada miembro de equipo que tiene a su cargo para llevar un control de las actividades que deben realizar.
		2	Analiza si los miembros de equipo necesitan ayuda en la realización de sus actividades para poder brindárselas.
		3	Determina los diversos problemas que pueden desarrollarse en cada uno de las actividades para poder prever soluciones.

Nivel 3	Coaching	1	Dialoga y escucha a sus subalternos para determinar si tienen las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades.
		2	Analiza las posibles causas de los problemas que se presentan para verificar si es necesaria la impartición de capacitaciones.
		3	Supervisa detenidamente la impartición de las diferentes actividades asignadas a los colaboradores y determina sus deficiencias para poder proveer herramientas y soluciones a las mismas.
Nivel 3	Liderazgo	1	Identifica el tipo de liderazgo aplicado en las áreas y evalúa las necesidades que se presentan.
		2	Apoya en las técnicas utilizadas para el desarrollo de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
		3	Analiza las estrategias establecidas para presentarlas al equipo y lograr una actitud de compromiso y lealtad en las personas.
Nivel 3	Toma de decisiones	1	Recopila información necesaria previo a la toma de decisiones
		2	Organiza la información obtenida para la toma de decisiones
		3	Presenta la información a los superiores para la toma de decisiones

H. Educación y experiencia laboral

Educación	3°. Año aprobado de Licenciatura de Administración de Empresas
-----------	--

Experiencia laboral	Un año de experiencia demostrando el impacto que ha tenido desempeñando un puesto similar, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo
---------------------	---

I. Responsabilidades

Económica	De Q.10,001 a de Q.25,000.00
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de computadora portátil, escáner, refrigeradoras industriales, pantallas dactilares y burletes que se encuentran en el restaurante y utilicen el personal que tiene a cargo
Por decisiones	Parcial, sus decisiones se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo
Por supervisión	Es el responsable de supervisión de la realización de las actividades asignadas al Colaborador I y II

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas
Esfuerzo mental	Intermedio, debido a que las funciones que realiza requieren de grado normal de control y seguimiento de actividades.

K. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior del restaurante. ✓ Está expuesto a ruidos distractores a su alrededor, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.
--

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
--

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Asistente de Restaurante	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Restaurante	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Colaborador I Colaborador II

B. Propósito principal del puesto

“Asiste al encargado de turno en todas las actividades relacionadas al restaurante, de acuerdo a los lineamientos establecidos la organización para alcanzar un nivel de desarrollo óptimo en el negocio.”

C. Funciones Esenciales

1. Implementa las indicaciones del encargado para apoyar en el desarrollo de las actividades del restaurante.
2. Capacita al personal de nuevo ingreso del restaurante.
3. Verifica que las órdenes de los clientes se entreguen en el tiempo establecido y con base a estándares de calidad.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional, metodologías de aprendizaje
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo, servicio al cliente interno
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, metodologías de enseñanza
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner y pantallas dactilares
Operación de maquinaria:	Uso de líneas de producción, burletes y refrigeradoras industriales
Otros:	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	3º. Año aprobado de Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Un año de experiencia demostrando el impacto que ha tenido desempeñando un puesto similar, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

MAPA FUNCIONAL

**Asistente de Restaurante
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 1/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Asiste al encargado de turno en todas las actividades relacionadas al restaurante, de acuerdo a los lineamientos establecidos para alcanzar un nivel de desarrollo óptimo en el negocio.	1. Implementa las indicaciones del encargado para apoyar en el desarrollo de las actividades del restaurante.	1.1. Apoya al encargado de turno con la coordinación de las distintas actividades del restaurante. 1.2. Coordina las labores de los colaboradores para que el restaurante cuente con el personal necesario en las distintas áreas.	1.1.1. Asegura que los platillos sean constantemente preparados y servidos de acuerdo con las recetas. 1.1.2. Supervisa la limpieza de las distintas áreas del restaurante. 1.1.3. Realiza pedido de productos en ausencia del encargado de turno.	1.1.1.1. Supervisa la preparación de los platillos del menú. 1.1.1.2. Realiza correcciones cuando se incurra en errores en la preparación de los platillos. 1.1.1.3. Controla constantemente la preparación de las distintas recetas del menú. 1.1.2.1. Examina la limpieza del exterior e interior del restaurante. 1.1.2.2. Examina la limpieza del mobiliario y equipo del restaurante. 1.1.2.3. Examina la limpieza de la maquinaria utilizada en el área de cocina y que tienen contacto con los alimentos. 1.1.3.1. Verifica la existencia de las diferentes materias primas. 1.1.3.2. Concluye si existe o no en inventario materia prima disponible para finalizar los diferentes turnos. 1.1.3.3. Solicita pedido de producto cuando sea oportuno.
				1.2.1.1. Analiza si se contará con el número de colaboradores necesarios en cada turno de trabajo. 1.2.1.2. Detecta los factores negativos que pueden afectar en el proceso si no se cuenta con el número adecuado de colaboradores. 1.2.1.3. Realiza propuestas para solucionar las posibles debilidades de personal en la línea de producción. 1.2.2.1. Mantiene orden y disciplina de los colaboradores en el restaurante. 1.2.2.2. Fomenta en los colaboradores la participación en actividades que involucren como trabajo en equipo. 1.2.2.3. Apoya al encargado de turno a promover la interacción de los colaboradores en las actividades del restaurante. 1.2.3.1. Atiende los problemas de los clientes en ausencia del encargado de turno. 1.2.3.2. Despeja las inquietudes de los clientes que soliciten hablar con el encargado de turno. 1.2.3.3. Indica a los colaboradores que hacer, cómo, cuándo y por qué en la realización de sus actividades.

MAPA FUNCIONAL

Puesto: Asistente de Restaurante Departamento: Operaciones		Hoja: 2/3
Propósito principal Asiste al encargado de turno en todas las actividades relacionadas al restaurante, de acuerdo a los lineamientos establecidos la organización para alcanzar un nivel de desarrollo óptimo en el negocio.	Función principal 2. Capacita al personal de nuevo ingreso del restaurante.	
Sub-función 2.1. Imparte la inducción específica al puesto de trabajo.	Unidad de Competencia 2.1.1. Aplica técnicas que promuevan el interés del colaborador hacia los objetivos del puesto de trabajo. 2.1.2. Motiva al colaborador en el desarrollo de las actividades asignadas. 2.1.3. Establece un clima relacional que propicie confianza y seguridad en los colaboradores.	Elemento de competencia 2.1.1.1. Brinda la ayuda solicitada por lo colaboradores en el desarrollo de sus actividades. 2.1.1.2. Despeja dudas de los colaboradores para involucrarlos en las distintas actividades. 2.1.1.3. Respaldar las indicaciones dadas por el encargado de turno para despertar el interés de los colaboradores. 2.1.2.1. Aplica técnicas que orienten al desarrollo de las habilidades expresivas y comunicativas en los colaboradores 2.1.2.2. Promueve la colaboración y el trabajo en equipo. 2.1.2.3. Comprende el contenido de las distintas funciones para motivar al colaborador 2.1.3.1. Propone actividades de convivencia entre colaboradores. 2.1.3.2. Apoya con indicaciones para reafirmar los conocimientos de los 2.1.3.2. colaboradores. 2.1.3.3. Expresa experiencias propias que sirvan de ejemplo para los colaboradores.
Sub-función 2.2. Aseora al colaborador en el uso de los recursos asignados al puesto de trabajo.	Unidad de Competencia 2.2.1. Apoya al colaborador en el uso de los métodos en la realización de sus funciones. 2.2.2. Aseora al colaborador en el uso de herramientas tecnológicas. 2.2.3. Brinda información en el uso de los instrumentos informáticos que faciliten la realización de sus funciones.	Elemento de competencia 2.2.1.1. Ayuda al colaborador a preparar las herramientas que utilizará para llevar a cabo sus funciones. 2.2.1.2. Da indicaciones para que el colaborador cuente con todas las herramientas necesarias antes de iniciar sus labores. 2.2.1.3. Verifica los medios para detectar los posibles problemas que puede tener el colaborador. 2.2.2.1. Aseora sobre el uso de las herramientas que se utilizan en el restaurante, para que en su ausencia puedan ser utilizadas. 2.2.2.2. Apoya en la resolución de problemas técnicos básicos relacionados con los instrumentos tecnológicos. 2.2.2.3. Investiga sobre las herramientas que se utilizan en las diversas áreas para indicarle a los colaboradores. 2.2.3.1. Colabora en la gestión de las distintas funciones de los colaboradores, utilizando herramientas tecnológicas. 2.2.3.2. Informa al colaborador de las distintas tecnologías actuales que pueda utilizar para llevar a cabo sus funciones. 2.2.3.3. Investiga sobre los diferentes instrumentos informáticos que el colaborador puede utilizar para su proceso de formación.

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Asiste al encargado de turno en todas las actividades relacionadas al restaurante, de acuerdo a los lineamientos establecidos la organización para alcanzar un nivel de desarrollo óptimo en el negocio.	3. Verifica que las órdenes de los clientes se entreguen en el tiempo establecido y con base a estándares de calidad.	3.1. Realiza las distintas gestiones para que el productos se entregue en tiempo establecido.	3.1.1. Mide el tiempo en el que se le toma al cliente la orden.	3.1.1.1. Anota el tiempo desde que el cliente confirma la orden al cajero. 3.1.1.2. Verifica el tiempo que lleva que en el área de cocina reciban la orden. 3.1.1.3. Revisa el tiempo que se toma para que el colaborador de inicio a la orden.
			3.1.2. Examina los tiempos que toma preparar la orden del cliente.	3.1.2.1. Verifica el tiempo que se lleva colocar los distintos ingredientes de los platillos. 3.1.2.2. Revisa el tiempo que tarda en llegar a envoltura y empaque. 3.1.2.3. Supervisa el tiempo que tarda en anunciarse el número de la orden en el mostrador.
			3.1.3. Determina si la orden se entrega en tiempo mínimo establecido por la organización.	3.1.3.1. Examina los tiempos que lleva desde tomar la orden, prepararla y entregarla. 3.1.3.2. Determina si se empleo mayor tiempo del autorizado por la organización. 3.1.3.3. Emite análisis de problemática detectada en caso la hubiera.
		3.2. Supervisa los estándares de calidad de la preparación de los platillos.	3.2.1. Verifica el estado de los ingredientes.	3.2.1.1. Revisa la fecha de vencimiento de los ingredientes. 3.2.1.2. Revisa el estado de los distintos ingredientes al momento de prepararlos. 3.2.1.3. Realiza supervisiones periódicas al estado en que se encuentran los ingredientes.
			3.2.2. Supervisa la preparación de los platillos antes de ser servidos a los clientes.	3.2.2.1. Supervisa la forma en que se cortan las legumbres. 3.2.2.2. Verifica la forma en que se preparan las carnes. 3.2.2.3. Controla la preparación del producto final.
		3.2.3. Supervisa el producto final antes de llegar a las manos de los clientes.		3.2.3.1. Revisa que el platillo se haya preparado con los ingredientes de la receta. 3.2.3.2. Verifica que el producto final contenga el peso exacto indicado en la receta. 3.2.3.3. Determina si el platillo contiene un sabor agradable al paladar.

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
--

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Jefe de Turno	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Restaurante	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Colaborador III Asistente de Restaurante

B. Propósito principal del puesto

“Coordina la incorporación de los colaboradores en los procesos de cocina y servicio de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización, para aumentar la calidad de su desempeño en las distintas actividades del restaurante.”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Evalúa sistemáticamente la preparación de los productos y nivel de servicio de los colaboradores para identificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el restaurante	5	4	4	21

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
2	Realiza revisiones preventivas a las áreas del restaurante para evitar incidentes y accidentes dentro del mismo	5	3	3	14
3	Supervisa el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores para controlar su cumplimiento	5	3	4	17
4	Apoya logísticamente al Jefe de Restaurante, solicitando los insumos y recursos que utilizará el personal para desarrollo de sus actividades	4	4	4	20
5	Realiza cortes de caja y conciliación a los cajeros del restaurante	5	3	3	14
6	Resuelve inconformidades de los clientes internos y externos expuestas en su turno	4	3	3	13
7	Elabora informes de acuerdo a procedimientos establecidos por la organización de incidentes, accidentes y quejas ocurridos en su turno	4	3	3	13
8	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Evalúa sistemáticamente la preparación de los productos y nivel de servicio de los colaboradores para identificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el restaurante	Lograr la satisfacción de los clientes, brindando un producto de calidad y servicio amigable, evitando quejas de los mismo	Número de quejas	Reducir en un 5% las quejas de los clientes, relacionados con la preparación de los productos y del servicio brindado en el restaurante	*Clientes internos y externos
Apoya logísticamente al Jefe de Restaurante, solicitando los insumos y recursos que utilizará el personal para desarrollo de sus actividades	Garantizar que el personal cuente con los insumos y recursos para el desarrollo de sus actividades según procedimientos establecidos	Número de pedidos de insumos y recursos realizados	Lograr que el personal cuente con el 95% de insumos y recursos que utilizará en el desarrollo de sus actividades	*Clientes internos y externos
Supervisa el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores para controlar su cumplimiento	Detectar los factores que impiden el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores	No. De colaboradores que presentan problemas con el desarrollo de las actividades	Lograr que el 95% de los colaboradores desarrollen sus actividades de acuerdo a procedimientos establecidos	*Clientes internos y externo

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo, servicio al cliente interno
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo, adquisición de competencias
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, metodologías de enseñanza, procedimientos establecidos por la organización
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, pantallas dactilares

Operación de maquinaria:	Uso de líneas de producción, burletes y refrigeradoras industriales
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 3	Orientación al servicio	1	Supervisa la calidad de servicio para corroborar la satisfacción del cliente.
		2	Propone incentivos que propicien el aumento de desempeño del personal para brindar un mejor servicio al cliente.
		3	Identifica alternativas de solución para los problemas específicos del cliente.
Nivel 3	Trabajo en equipo	1	Responde las preguntas, según políticas establecidas relacionadas con el negocio, para mejorar el trabajo en equipo.
		2	Supervisa los procesos que aplican los equipos de trabajo para medir los resultados.
		3	Evalúa la puesta en práctica de las propuestas de los miembros del equipo para corroborar su utilidad.
Nivel 3	Orientación a resultados	1	Apoya los objetivos estratégicos, para la implementación de los cambios necesarios.
		2	Supervisa los resultados de actividad realizada para buscarle una solución viable.
		3	Identifica las acciones que no alcancen los resultados esperados, para enfocarse en la búsqueda de otras alternativas.
Nivel 3	Calidad en el trabajo	1	Elabora informes con información recabada en los puestos, que sirvan de base para la formulación de soluciones prácticas.
		2	Aplica los estándares de calidad en el trabajo designados por el restaurante, para el mejoramiento de los puestos.

Nivel 3	Calidad en el trabajo	3	Identifica las actividades que interfieren en la calidad del trabajo, para presentar propuestas de solución a las mismas.
Nivel 3	Planificación de actividades	1	Despeja las distintas dudas que puedan presentarse en los colaboradores con respecto a las actividades a realizarse.
		2	Elabora informes de los procesos realizados en su área y los traslada a su jefe inmediato.
		3	Apoya al jefe inmediato en distintas actividades con el fin de cumplir con el propósito del área.

✓ **De gestión**

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 3	Administración de personas	1	Detalla las actividades que debe realizar cada miembro de equipo que tiene a su cargo para llevar un control de las actividades que deben realizar.
		2	Analiza si los miembros de equipo necesitan ayuda en la realización de sus actividades para poder brindárselas.
		3	Determina los diversos problemas que pueden desarrollarse en cada uno de las actividades para poder prever soluciones.
Nivel 3	Coaching	1	Dialoga y escucha a sus subalternos para determinar si tienen las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades.
		2	Analiza las posibles causas de los problemas que se presentan para verificar si es necesaria la impartición de capacitaciones.
		3	Supervisa detenidamente la impartición de las diferentes actividades asignadas a los colaboradores y determina sus deficiencias para poder proveer herramientas y soluciones a las mismas.

Nivel 3	Liderazgo	1	Identifica el tipo de liderazgo aplicado en las áreas y evalúa las necesidades que se presentan.
		2	Apoya en las técnicas utilizadas para el desarrollo de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
		3	Analiza las estrategias establecidas para presentarlas al equipo y lograr una actitud de compromiso y lealtad en las personas.
Nivel 3	Toma de decisiones	1	Recopila información necesaria previo a la toma de decisiones
		2	Organiza la información obtenida para la toma de decisiones
		3	Presenta la información a los superiores para la toma de decisiones

H. Educación y experiencia laboral

Educación	4°. Año aprobado de Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Dos año de experiencia demostrando el impacto que ha tenido desempeñando un puesto similar, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

I. Responsabilidades

Económica	De Q.10,001 a de Q.25,000.00
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de computadora portátil, escáner, refrigeradoras industriales, pantallas dactilares y burletes que se encuentran en el restaurante y utilicen el personal que tiene a cargo

Por decisiones	Parcial, sus decisiones se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo
Por supervisión	Es el responsable de la supervisión de las actividades asignadas al Colaborador III y Asistente de Restaurante

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas
Esfuerzo mental	Intermedio, debido a que las funciones que realiza requieren de grado normal de control y seguimiento de actividades.

K. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior del restaurante. ✓ Está expuesto a ruidos distractores a su alrededor, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.
--

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Jefe de Turno	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Jefe de Restaurante	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Colaborador III Asistente de Restaurante

B. Propósito principal del puesto

“Coordina la incorporación de los colaboradores en los procesos de cocina y servicio de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización, para aumentar la calidad de su desempeño en las distintas actividades del restaurante.”

C. Funciones Esenciales

1. Evalúa sistemáticamente la preparación de los productos y nivel de servicio de los colaboradores para identificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el restaurante.
2. Supervisa el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores para controlar su cumplimiento.
3. Apoya logísticamente al Jefe de Restaurante, solicitando los insumos y recursos que utilizará el personal para desarrollo de sus actividades.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo, servicio al cliente interno
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo, adquisición de competencias
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, metodologías de enseñanza, procedimientos establecidos por la organización
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, pantallas dactilares

Operación de maquinaria:	Uso de líneas de producción, burletes y refrigeradoras industriales
Otros:	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	4°. Año aprobado de Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Dos año de experiencia demostrando el impacto que ha tenido desempeñando un puesto similar, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

MAPA FUNCIONAL

Jefe de Turno Operaciones

Hoja: 1/3

Puesto:
Departamento:

				Elemento de competencia
Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia		
<p>Coordinar la incorporación de los colaboradores en los procesos de cocina y servicio de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización, para aumentar la calidad de su desempeño en las distintas actividades del restaurante.</p>	<p>1.1. Dirige y verifica el trabajo desarrollado por los colaboradores.</p>	<p>1.1.1. Delega responsabilidades y monitorea la ejecución eficiente de las tareas asignadas a los colaboradores.</p> <p>1.1.2. Formula estrategias de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo satisfactorio de las actividades de los colaboradores.</p> <p>1.1.3. Planifica las actividades a desarrollar en el restaurante.</p>	<p>1.1.1.1. Establece fechas de entrega de las tareas asignadas.</p> <p>1.1.1.2. Sensibiliza a los colaboradores para despertar su interés en la realización de las tareas.</p> <p>1.1.1.3. Brinda con anticipación la información sobre las tareas que asignará para la resolución de dudas.</p> <p>1.1.2.1. Planifica con antelación el despliegue de turnos para prevenir inconvenientes.</p> <p>1.1.2.2. Analiza las actitudes de los equipos de trabajo para considerarlas en el desarrollo de las actividades.</p> <p>1.1.2.3. Investiga los posibles problemas que puedan tener los colaboradores al realizar las distintas funciones de su puesto de trabajo.</p> <p>1.1.3.1. Identifica las necesidades de formación de los colaboradores y trata de cubrirías en el desarrollo de las distintas actividades.</p> <p>1.1.3.2. Establece los objetivos a alcanzar en el turno en que se encuentra.</p> <p>1.1.3.3. Determina los recursos a utilizar para el desarrollo de las actividades del restaurante.</p>	
<p>1. Evalúa sistemáticamente la preparación de los productos y nivel de servicio de los colaboradores para identificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el restaurante.</p>	<p>1.2. Establece vías de comunicación para la transmisión de conocimientos entre colaboradores.</p>	<p>1.2.1. Investiga sobre técnicas actuales de comunicación efectiva.</p> <p>1.2.2. Define las estrategias de comunicación que utilizará con los colaboradores.</p> <p>1.2.3. Realiza evaluaciones sobre la efectividad de sus estrategias de comunicación para establecer mejoras.</p>	<p>1.2.1.1. Identifica características de comunicación comunes entre los colaboradores.</p> <p>1.2.1.2. Investiga técnicas de comunicación que se adecuan a las necesidades identificadas.</p> <p>1.2.1.3. Valida las técnicas de comunicación que aplicará en el restaurante.</p> <p>1.2.2.1. Establece los objetivos de las estrategias de comunicación que utilizará.</p> <p>1.2.2.2. Define las acciones inmediatas que deberá llevar a cabo para mejorar la comunicación entre los colaboradores.</p> <p>1.2.2.3. Valida las estrategias de comunicación que aplicará.</p> <p>1.2.3.1. Establece los métodos de evaluación del alcance de las estrategias de comunicación.</p> <p>1.2.3.2. Define los indicadores de evaluación de la efectividad de la comunicación.</p> <p>1.2.3.3. Realiza evaluaciones a los colaboradores para validar la estrategia de comunicación.</p>	

MAPA FUNCIONAL

Puesto: **Jefe de Turno Operaciones**
 Departamento:

Hoja: 2/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Coordinar la incorporación de los colaboradores en los procesos de cocina y servicio de acuerdo a los procedimientos por la organización, para aumentar la calidad de su desempeño en las distintas actividades del restaurante.	2. 2 Supervisa el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores para controlar su cumplimiento.	2. 1. Dirige y verifica el trabajo desarrollado por los colaboradores.	2. 1.1. Establece las medidas para supervisar las actividades. 2. 1.2. Realiza indicaciones a los colaboradores para desarrollar con éxito sus labores. 2. 1.3. Planifica los distintos eventos y los da a conocer al personal.	2.1.1.1. Establece los objetivos que se desean alcanzar. 2.1.1.2. Realiza indicaciones al personal según sean necesarias. 2.1.1.3. Controla el cumplimiento de las actividades. 2.1.2.1. Verifica la realización de las actividades de los colaboradores. 2.1.2.2. Realiza correcciones pertinentes según sean necesarias. 2.1.2.3. Apoya a los colaboradores indicándoles según su experiencia previa. 2.1.3.1. Establece los objetivos a alcanzar con el evento. 2.1.3.2. Da a conocer los eventos a los colaboradores para que se encuentren informados. 2.1.3.3. Verifica el cumplimiento de los objetivos.
	2. 2. Atiende las inquietudes de los colaboradores respecto a las labores asignadas.	2.2.1. Aplica y da seguimiento a los de indicadores de desempeño. 2.2.2. Observa el trabajo de los colaboradores y actúa como dinamizador y asesor del mismo.	2.2.1.1. Elabora estadísticas de los resultados obtenidos. 2.2.1.2. Controla los promedios obtenidos a nivel de equipos de trabajo en los proyectos. 2.2.1.3. Registra los mejores promedios que se reportan en los colaboradores. 2.2.2.1. Guía los procesos de aprendizaje mediante explicaciones a los colaboradores. 2.2.2.2. Soluciona dudas con respecto a actividades. 2.2.2.3. Explica las instrucciones sobre las actividades o eventos especiales.	2.2.1.1. Elabora estadísticas de los resultados obtenidos. 2.2.1.2. Controla los promedios obtenidos a nivel de equipos de trabajo en los proyectos. 2.2.1.3. Registra los mejores promedios que se reportan en los colaboradores. 2.2.2.1. Guía los procesos de aprendizaje mediante explicaciones a los colaboradores. 2.2.2.2. Soluciona dudas con respecto a actividades. 2.2.2.3. Explica las instrucciones sobre las actividades o eventos especiales.
	2. 2. Promueve la participación de los colaboradores o puntos de vista respecto a las actividades.	2.2.3. Promueve la participación de los colaboradores o puntos de vista respecto a las actividades.	2.2.3.1. Mantiene un trato cordial y respetuoso con los colaboradores para contribuir a un ambiente agradable. 2.2.3.2. Utiliza lenguaje técnico para potenciar el aprendizaje de los colaboradores. 2.2.3.3. Realiza reuniones periódicas para interactuar con los colaboradores.	2.2.3.1. Mantiene un trato cordial y respetuoso con los colaboradores para contribuir a un ambiente agradable. 2.2.3.2. Utiliza lenguaje técnico para potenciar el aprendizaje de los colaboradores. 2.2.3.3. Realiza reuniones periódicas para interactuar con los colaboradores.

MAPA FUNCIONAL

Puesto: **Jefe de Turno Operaciones**

Hoja: 3/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Coordinar la incorporación de los colaboradores en los procesos de cocina y servicio de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización, para aumentar la calidad de su desempeño en las distintas actividades del restaurante.</p>	<p>3. 3. Apoya logísticamente al Jefe de Restaurante, solicitando los insumos y recursos que utilizará el personal para desarrollo de sus actividades.</p>	<p>3.1. Coordina la solicitud de insumos a utilizarse en el proceso productivo.</p>	<p>3.1.1. Examina el plan de compras.</p> <p>3.1.2. Evalúa el estado en el que se encuentra el inventario existente.</p> <p>3.1.3. Genera la solicitud de insumos.</p>	<p>3.1.1.1. Revisa los inventarios que se tienen a la fecha en que se desea realizar el pedido.</p> <p>3.1.1.2. Verifica el histórico de compras de insumos.</p> <p>3.1.1.3. Evalúa la demanda de productos de acuerdo a la temporada.</p> <p>3.1.2.1. Verifica los productos que se encuentran en inventario.</p> <p>3.1.2.2. Examina la fecha de vencimiento.</p> <p>3.1.2.3. Clasifica los productos por fecha de vencimiento más próxima para su utilización.</p> <p>3.1.3.1. Verifica los insumos que se necesita para la elaboración de los platillos del menú.</p> <p>3.1.3.2. Establece que insumos debe solicitarse tomando en consideración los inventarios.</p> <p>3.1.3.3. Realiza pedido de insumos al departamento de logística, considerando el nivel de inventario y la demanda de los productos.</p>
		<p>3.2. Determina los recursos que el personal utilizará en la realización de sus actividades.</p>	<p>3.2.1. Examina los recursos que el personal necesita para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>3.2.2. Evalúa el uso de los recursos.</p> <p>3.2.3. Genera la solicitud de recursos a los departamentos encargados.</p>	<p>3.2.1.1. Revisa si se necesita algún utensilio de cocina para la elaboración de productos del menú.</p> <p>3.2.1.2. Verifica el inventario de productos de limpieza.</p> <p>3.2.1.3. Examina si el personal a cargo tiene sus uniformes completos.</p> <p>3.2.2.1. Verifica el uso que los colaboradores le dan a los utensilios de cocina.</p> <p>3.2.2.2. Verifica el histórico de compras de productos de limpieza versus existencias.</p> <p>3.2.2.3. Revisa la fecha anterior de solicitud de uniformes del personal a departamento encargado.</p> <p>3.2.3.1. Solicita al departamento de logística los utensilios de cocina que se necesitan en el restaurante.</p> <p>3.2.3.2. Realiza el pedido de productos de limpieza aprobados según políticas de la organización.</p> <p>3.2.3.3. Realiza pedido de uniformes de los colaboradores que lo necesiten según especificaciones del restaurante.</p>

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
--

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Jefe de Restaurante	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Gerente de Área	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Jefe de Turno Asistente de Restaurante

B. Propósito principal del puesto

“Coordina, desarrolla y evalúa las actividades operativas y administrativas, por medio de indicadores internos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante.”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan	1	4	4	17
2	Desarrolla estrategias que incluyan actividades motivadoras, colaborativas y aplicativas, para promover el desarrollo profesional de los colaboradores	1	3	4	13

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
3	Gestiona el inventario de insumos y materiales del restaurante	3	3	4	15
4	Brinda retroalimentación a los colaboradores del restaurante en relación a su desempeño	2	3	4	14
5	Gestiona las quejas presentadas por los clientes	4	4	3	16
6	Planifica reuniones con el personal gerencial para llegar a acuerdos comunes que definan los lineamientos para los procesos que se aplicarán en el restaurante	2	4	2	10
7	Establece medidas disciplinarias para aplicarlas en los procedimientos establecidos para asegurar su cumplimiento	1	4	3	13
8	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan	Detectar los factores que impiden el desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores para llevar a cabo su labor	Número de colaboradores a los que se les aplica la evaluación del desempeño	Que el 90% del personal sea evaluado periódicamente	*Clientes internos y externos

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Gestiona las quejas presentadas por los clientes	Afianzar la confianza de los clientes con la marca, resolviendo las quejas con prontitud, siguiendo procedimientos establecidos	Número de quejas resueltas	Lograr que el 95% de las quejas presentadas sean resueltas en un máximo de 24 horas (procedimiento establecido por la organización)	*Clientes internos y externos
Gestiona el inventario de insumos y materiales del restaurante	Disminuir el desperdicio de insumos y materiales del restaurante	Unidades de desperdicio	Disminuir el 5% de desperdicio de insumos y materiales	*Clientes internos y externo

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Planeación estratégica, desempeño organizacional, cultura organizacional, procedimientos establecidos por la organización
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo, servicio al cliente interno, manejo de quejas
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo, adquisición de competencias

4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, procedimientos establecidos por la organización, coaching, empowerment,
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, pantallas dactilares
Operación de maquinaria:	Uso de líneas de producción, burletes, freidoras, derretidores de queso, retermalaiser y refrigeradoras industriales
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 4	Orientación al servicio	1	Formula nuevas propuestas de servicio para exceder las expectativas del cliente.
		2	Apoya a los encargados de área para proponer nuevas alternativas o flexibilidad en las decisiones de servicio.
		3	Dirige las estrategias de orientación del servicio para que éstas sean efectivas.
Nivel 4	Trabajo en equipo	1	Responde con información basa en datos, con opiniones propias argumentadas, para la resolución de cualquier conflicto que se presente en los equipos de trabajo.
		2	Evalúa los resultados obtenidos e informa para que se puedan crear estrategias.
		3	Procesa las ideas de los miembros y las convierte en propuestas para ser autorizadas y puestas en marcha.
Nivel 4	Orientación a resultados	1	Organiza los esfuerzos para determinar los objetivos que irán enfocados al alcance de actividades rentables.
		2	Proyecta planes de capacitación, orientándolos hacia los resultados para la solución de problemas.
		3	Construye métodos de evaluación, para la guiar los esfuerzos orientándolos a los resultados.
Nivel 4	Calidad en el trabajo	1	Minimiza los errores que puedan presentarse procesos de trabajo para aumentar el desempeño de los colaboradores y aumentar la calidad de su trabajo.
		2	Formula procesos de evaluación de la información obtenida para el mejoramiento de los procesos antes de trasladarlo a autorización.

Nivel 4	Calidad en el trabajo	3	Integra la información recabada, para analizarla y dar una propuesta de solución a los problemas detectados.
Nivel 4	Planificación de actividades	1	Estructura las diferentes técnicas de trabajo que podrá utilizar al desempeñar sus labores.
		2	Apoya a las diversas jefaturas para la implementación de herramientas que ayuden a la mejora continua en la realización de actividades.
		3	Planifica reuniones con el personal para llegar a acuerdos comunes y mejorar cualquier problema que se tenga a la hora de desarrollar las distintas actividades.

✓ **De gestión**

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 4	Administración de personas	1	Estructura procedimientos para llevar el control de las actividades de cada una de las jefaturas.
		2	Planifica acciones que deben llevar a cabo las jefaturas para la mejora de sus actividades.
		3	Planifica acciones que deben llevarse a cabo con el personal para lograr una mejor administración del mismo.
Nivel 4	Coaching	1	Estructura los procedimientos para poder proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor.
		2	Planifica acciones que deben llevar a cabo para que los colaboradores que pertenecen a las diversas áreas cuenten de manera anticipada con las herramientas necesarias.
		3	Planifica reuniones con el personal para poder escuchar la problemática del restaurante y poder plantear acciones a realizar.

Nivel 4	Liderazgo	1	Diseña la metodología de liderazgo a desarrollarse dentro de las diversas áreas del restaurante.
		2	Integra a la organización diferentes teorías en materia de liderazgo, que sirvan de guía a los colaboradores.
		3	Planifica acciones que deben llevarse a cabo para lograr desarrollar en el personal una cultura de liderazgo.
Nivel 4	Toma de decisiones	1	Analiza los diversos cursos de acción para la toma de decisiones.
		2	Formula las conclusiones obtenidas para la toma de decisiones.
		3	Idea nuevos mecanismos para mejorar los procesos de la toma de decisiones

H. Educación y experiencia laboral

Educación	Cierre de Pensum de la Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Tres años de experiencia como Jefe de Restaurante, desarrollando e implementando metodologías para el incremento del desempeño de los miembros de equipo, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado a cabo

I. Responsabilidades

Económica	De Q.10,001 a Q.25,000.00
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de computadora portátil, escáner, refrigeradoras industriales, pantallas dactilares y burletes que se encuentran en el restaurante y utilicen el personal que tiene a cargo
Por decisiones	Total, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la organización
Por supervisión	Es el responsable de la supervisión de las actividades asignadas al Asistente de Restaurante y Jefe de Turno, así como toda actividad que se lleve a cabo dentro del restaurante

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas
Esfuerzo mental	Máximo, debido a que las funciones que realiza requieren un alto grado de complejidad en los aspectos de responsabilidad económica, supervisión y personal a cargo

K. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none">✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior del restaurante.✓ Está expuesto a ruidos distractores a su alrededor, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Jefe de Restaurante	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Servicio
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Gerente de Área	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Jefe de Turno Asistente de Restaurante

B. Propósito principal del puesto

“Coordina, desarrolla y evalúa las actividades operativas y administrativas, por medio de indicadores internos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante.”

C. Funciones Esenciales

1. Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan.
2. Gestiona el inventario de insumos y materiales del restaurante.
3. Gestiona las quejas presentadas por los clientes.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Planeación estratégica, desempeño organizacional, cultura organizacional, procedimientos establecidos por la organización
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Consumidores finales, compañeros de equipo, servicio al cliente interno, manejo de quejas
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo, adquisición de competencias
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, procedimientos establecidos por la organización, coaching, empowerment,
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, pantallas dactilares
Operación de maquinaria:	Uso de líneas de producción, burletes, freidoras, derretidores de queso, retermalaiser y refrigeradoras industriales
Otros:	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	Cierre de Pensum de la Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Tres años de experiencia como Jefe de Restaurante, desarrollando e implementando metodologías para el incremento del desempeño de los miembros de equipo, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

MAPA FUNCIONAL

**Jefe de Restaurante
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 1/3

				Elemento de competencia
Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	
<p>Evalúa las actividades operativas y administrativas, por medio de indicadores internos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante.</p>	<p>1. Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan.</p>	<p>1.1. Evalúa la repercusión del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores.</p>	<p>1.1.1. Proyecta una imagen positiva al personal para mejora del clima del restaurante.</p> <p>1.1.2. Analiza las propuestas sobre el establecimiento de competencias a formar para que sean pertinentes, en base a una evaluación continua de las mismas.</p> <p>1.1.3. Determina los logros alcanzados y realiza recomendaciones para superar dificultades y debilidades.</p>	<p>1.1.1.1. Establece convenios oportunos para el personal del restaurante.</p> <p>1.1.1.2. Coordina un diagnóstico del clima organizacional.</p> <p>1.1.1.3. Analiza los problemas que repercuten del estado en que se encuentre el clima organizacional.</p> <p>1.1.2.1. Promueve técnicas que propicien a la creación de competencias en los colaboradores.</p> <p>1.1.2.2. Identifica los elementos esenciales de una competencia para ser evaluadas.</p> <p>1.1.2.3. Determina y analiza los aspectos positivos de diferenciación detectados.</p> <p>1.1.3.1. Selecciona a los candidatos idóneos para cubrir situaciones imprevistas.</p> <p>1.1.3.2. Entrena a los candidatos en las actividades principales para que estén preparados.</p> <p>1.1.3.3. Evalúa el desempeño de los candidatos en las actividades.</p>
<p>1. Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan.</p>	<p>1.2. Coordina reuniones periódicas con el personal para asegurar su rentabilidad y eficiencia.</p>	<p>1.2.1. Promueve la implementación de programas de enseñanza-aprendizaje basados en los denominados modelos por competencias.</p>	<p>1.2.1.1. Implementa metodología para la enseñanza-aprendizaje de los colaboradores.</p> <p>1.2.1.2. Valida los programas de evaluación de las funciones del colaborador.</p> <p>1.2.1.3. Integra modelos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>1.2.1.1. Implementa metodología para la enseñanza-aprendizaje de los colaboradores.</p> <p>1.2.1.2. Valida los programas de evaluación de las funciones del colaborador.</p> <p>1.2.1.3. Integra modelos de enseñanza-aprendizaje.</p>
<p>1. Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan.</p>	<p>1.2. Coordina reuniones periódicas con el personal para asegurar su rentabilidad y eficiencia.</p>	<p>1.2.2. Evalúa diagnósticos aplicando conocimientos de liderazgo con su equipo de trabajo.</p>	<p>1.2.2.1. Desarrolla metodologías para la detección de líderes potenciales dentro de su equipo de trabajo.</p> <p>1.2.2.2. Valida los procedimientos para la evaluación de los resultados de las funciones de los colaboradores.</p> <p>1.2.2.3. Desarrolla estrategias en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones.</p>	<p>1.2.2.1. Desarrolla metodologías para la detección de líderes potenciales dentro de su equipo de trabajo.</p> <p>1.2.2.2. Valida los procedimientos para la evaluación de los resultados de las funciones de los colaboradores.</p> <p>1.2.2.3. Desarrolla estrategias en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones.</p>
<p>1. Estructura métodos de evaluación de desempeño para aplicarlos al personal del restaurante, con el fin de crear calidad en los productos y servicios que se brindan.</p>	<p>1.2. Coordina reuniones periódicas con el personal para asegurar su rentabilidad y eficiencia.</p>	<p>1.2.3. Formula técnicas para desarrollar un clima de autoestima Profesional.</p>	<p>1.2.3.1. Jerarquiza las debilidades de autoestima detectadas en el diagnóstico para formular soluciones.</p> <p>1.2.3.2. Sintetiza los resultados, para desarrollar estrategias que conlleven a sensibilizar al personal para asumir nuevos desafíos.</p> <p>1.2.3.3. Define estándares de desempeño profesional y estructura métodos de evaluación de los mismos.</p>	<p>1.2.3.1. Jerarquiza las debilidades de autoestima detectadas en el diagnóstico para formular soluciones.</p> <p>1.2.3.2. Sintetiza los resultados, para desarrollar estrategias que conlleven a sensibilizar al personal para asumir nuevos desafíos.</p> <p>1.2.3.3. Define estándares de desempeño profesional y estructura métodos de evaluación de los mismos.</p>

MAPA FUNCIONAL

**Jefe de Restaurante
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 2/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Evalúa las actividades operativas y administrativas, por medio de indicadores internos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante.</p>	<p>2. 2. Gestiona el inventario de insumos y materiales del restaurante.</p>	<p>2.1. Controla la adecuada administración de suministros.</p>	<p>2.1.1. Formula estrategias para la verificación de insumos y materiales.</p>	<p>2.1.1.1. Establece procedimientos para la revisión diaria de la utilización de los insumos.</p> <p>2.1.1.2. Establece procedimientos para verificar que la materia prima retirada de almacén sea utilizada con base a procedimientos establecidos para evitar desperdicios.</p> <p>2.1.1.3. Supervisa constantemente la producción de menús para detectar que se esté utilizando los insumos en óptimas condiciones.</p>
		<p>2.1.2. Controla la adecuada administración de suministros.</p>	<p>2.1.2. Desarrolla normas y procedimientos para el control y aprovisionamiento de productos y materiales.</p>	<p>2.1.2.1. Establece normas y procedimientos para la solicitud de pedidos al departamento de compras.</p> <p>2.1.2.2. Establece normas y procedimientos para la recepción de pedidos en el restaurante.</p> <p>2.1.2.3. Establece normas y procedimientos para la entrega y solicitud de insumos a almacén.</p>
		<p>2.1.3. Controla la adecuada administración de suministros.</p>	<p>2.1.3. Evalúa el estado de las materias primas utilizadas para la elaboración del producto.</p>	<p>2.1.3.1. Verificar en tiempo real el estado de las materias primas que se utilizan para la elaboración de los menús.</p> <p>2.1.3.2. Efectúa el control de calidad de las materias primas y rechaza las que no se encuentran en óptimas condiciones.</p> <p>2.1.3.3. Registra en la hoja técnica la causa del mal estado de los productos que se reporten en dichas condiciones.</p>
		<p>2.2. Controla la conformidad de los materiales y suministros.</p>	<p>2.2.1. Supervisa los suministros desde la programación hasta la entrega en el restaurante.</p>	<p>2.2.1.1. Realiza la programación de producción de menús, considerando la demanda de la temporada.</p> <p>2.2.1.2. Verifica los niveles de inventario dentro de los límites establecidos, de acuerdo a los requeridos por la organización.</p> <p>2.2.1.3. Da seguimiento a la entrega de materiales a tiempo, conjuntamente con el departamento de compras.</p>
			<p>2.2.2. Supervisa la entrega de los suministros a almacén.</p>	<p>2.2.2.1. Verifica los suministros que los proveedores entregan en el restaurantes antes de trasladarlos a almacén.</p> <p>2.2.2.2. Verifica que se realicen los inventarios con la entrega de productos el día que se reciben.</p> <p>2.2.2.3. Mantiene al departamento de compras informado de la existencia real de materiales.</p>
			<p>2.2.3. Evalúa que las condiciones en que se encuentran los suministros cuando son utilizados sean las óptimas.</p>	<p>2.2.3.1. Supervisa que las condiciones del lugar en el cual se guardan los materiales sean las idóneas para evitar su deterioro.</p> <p>2.2.3.2. Verifica que las etiquetas colocadas a los productos sean las correctas para que el producto se utilice conforme a las fechas de vencimiento.</p> <p>2.2.3.3. Confirma que los suministros retirados del almacén para preparación de alimentos tengan la calidad que la organización requiere.</p>

MAPA FUNCIONAL

**Jefe de Restaurante
Operaciones**

Puesto:
Departamento:

Hoja: 3/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Evalúa las actividades operativas y administrativas, por medio de indicadores internos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el restaurante.</p>	<p>3. Gestiona las quejas presentadas por los clientes.</p>	<p>3.1. Desarrolla estrategias para la adecuada gestión de quejas.</p>	<p>3.1.1. Formula estrategias para llevar a cabo un proceso de tratamiento de quejas exitoso.</p> <p>3.1.2. Desarrolla normas y procedimientos para eliminar las causas de las quejas.</p> <p>3.1.3. Formula estrategias para la revisión del proceso de quejas.</p>	<p>3.1.1.1. Establece procedimiento para resolución de quejas siguiendo las políticas y objetivos de la organización.</p> <p>3.1.1.2. Establece el tiempo promedio para la resolución de quejas.</p> <p>3.1.1.3. Verifica las oportunidades de mejora que tiene el tratamiento de quejas establecido.</p> <p>3.1.2.1. Realiza estadísticas de las quejas recibidas y las causas que las originan.</p> <p>3.1.2.2. Revisa los procedimientos del proceso productivo para eliminar las quejas presentadas por la elaboración del producto.</p> <p>3.1.2.3. Presenta normas que se deben llevar a cabo con la elaboración del producto o actividades dentro del restaurante para disminuir las quejas presentadas.</p> <p>3.1.3.1. Verifica la capacidad del proceso existente en la resolución de quejas exitosamente.</p> <p>3.1.3.2. Revisa las fortalezas y debilidades del proceso de resolución de quejas.</p> <p>3.1.3.3. Propone oportunidades de mejora en el proceso de resolución de quejas.</p>
		<p>3.2. Proporciona ayuda al momento que se presenta la queja en el restaurante.</p>	<p>3.2.1. Apoya al cliente cuando presenta la queja.</p>	<p>3.2.1.1. Agradece al cliente por ponerse en contacto con el restaurante y muestra comprensión por su insatisfacción.</p> <p>3.2.1.2. Escucha con atención al cliente para atender adecuadamente la reclamación.</p> <p>3.2.1.3. Se disculpa con el cliente indicando que su queja será resuelta en el menor tiempo posible.</p>
			<p>3.2.2. Proporciona solución a la queja.</p>	<p>3.2.2.1. Explica brevemente al cliente la causa que pudo ocasionar las molestias causadas.</p> <p>3.2.2.2. Brinda una solución factible o alternativa provisional si la insatisfacción presentada por el cliente es compleja.</p> <p>3.2.2.3. Se asegura que el cliente entienda y acepta las condiciones del restaurante en la resolución de quejas.</p>
		<p>3.2. Proporciona ayuda al momento que se presenta la queja en el restaurante.</p>	<p>3.2.3. Da seguimiento a los clientes en la resolución de quejas.</p>	<p>3.2.3.1. Contacta al cliente para asegurarse que se resolvió la queja presentada, si la solución que se le brindo fue provisional.</p> <p>3.2.3.2. Indica al cliente que el restaurante esta agradecido por su preferencia y cuenta con su fidelidad.</p> <p>3.2.3.3. Presenta informe de la queja desde su inicio hasta resolución a Gerencia.</p>

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Gerente de área	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Gerente de Operaciones	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Jefe de Restaurante

B. Propósito principal del puesto

“Gestionar y evaluar las actividades operativas y administrativas del área a cargo, por medio de indicadores internos y externos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Planifica reuniones con el personal administrativo de restaurante para llegar a acuerdos comunes que definan los lineamientos para los procesos que se aplicarán en el área a cargo	1	4	3	13
2	Desarrolla estrategias y acciones para el mejorar el desempeño operativo y administrativo de los miembros de equipo de los restaurantes que presenten bajos niveles de rendimiento	1	4	4	17

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
3	Establece medidas disciplinarias para aplicarlas en los procedimientos establecidos para asegurar su cumplimiento en los restaurantes del área a cargo	1	4	3	13
4	Supervisa la gestión de compras que se realiza en cada restaurante del área a cargo	3	3	3	12
5	Dirige la aplicación de planes y presupuestos de mano de obra y producción asignados a cada uno de los restaurantes del área	2	4	4	18
6	Diseña diagnósticos que identifiquen las necesidades de capacitación que están afectando el desarrollo de las actividades del personal a su cargo	2	4	3	14
7	Planifica proyectos de capacitación a corto plazo para el personal de restaurante y administrativo a su cargo	2	3	3	11
8	Analiza la inversión en el desarrollo de las personas versus su desempeño laboral.	1	3	3	10
9	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Desarrolla estrategias y acciones para el mejorar el desempeño operativo y administrativo de los miembros de equipo de los restaurantes que presenten bajos niveles de rendimiento	Eleva la calidad de desempeño del personal de restaurante a través de la implementación de estrategias definidas	Nota obtenida en la evaluación de procesos operativos y administrativos del restaurante	Obtener una nota mínima de 90 puntos en la evaluación de procesos administrativos y operativos	*Clientes internos y externos
Dirige la aplicación de planes y presupuestos de mano de obra y producción asignados a cada uno de los restaurantes del área	Disminuir las desviaciones del presupuesto asignado a los restaurantes	Variación en la utilidad bruta	Disminuir en 1% el uso del presupuesto asignado, comparándolo contra el mismo mes del año anterior	*Gerente de Área *Jefe de Restaurante
Diseña diagnósticos que identifiquen las necesidades de capacitación que están afectando el desarrollo de las actividades del personal a su cargo	Detectar las necesidades de capacitación en el personal de restaurante	Número de colaboradores capacitados	Que el 90% de los colaboradores del restaurante desarrollen sus funciones de acuerdo a procedimientos establecidos	*Jefe de Restaurante *Colaborador

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Planeación estratégica, desempeño organizacional, cultura organizacional, procedimientos establecidos por la organización, diagnósticos de capacitación
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Índice de rotación de personal y ausentismo, indicadores de rendimiento, servicio cliente interno y externo, manejo de quejas
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo, adquisición de competencias, presupuestos de ventas, presupuestos de mano de obra
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, procedimientos establecidos por la organización, coaching, empowerment
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización, código de trabajo

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos, software de la organización
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, fotocopidora, impresora
Operación de maquinaria:	No aplica
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 5	Orientación al servicio	1	Desarrolla políticas y estrategias de servicio para que sean aplicadas por todo el personal.
		2	Autoriza nuevas normas para aplicarlas en situaciones especiales que se presentan en materia de servicio para evitar la insatisfacción de los clientes.
		3	Analiza la creación de nuevas políticas para agilizar los servicios que presta el restaurante.
Nivel 5	Trabajo en equipo	1	Comparte información importante y retroalimenta para crear liderazgo en el equipo.
		2	Crea estrategias de trabajo en equipo para resolver cualquier conflicto.
		3	Formula por medio de estrategias planeadas las ideas en el equipo para poder tener alternativas y autoriza ponerlas en práctica.

Nivel 5	Orientación a resultados	1	Soluciona los problemas globales de la organización, para ofrecer soluciones de alto grado.
		2	Evalúa la información recabada, para ofrecer soluciones efectivas para cada puesto.
		3	Reestructura los métodos de evaluación aplicados en la organización, para proponer cambios aplicativos inmediatamente.
Nivel 5	Calidad en el trabajo	1	Formula estrategias de solución a problemas prácticos que impidan el desarrollo de las actividades de cada puesto.
		2	Estructura métodos de evaluación de los puestos, para eliminar actividades que no generen valor a la organización.
		3	Formula procedimientos de aplicación en las actividades de los puestos para la mejora de la calidad en el trabajo.
Nivel 5	Planificación de actividades	1	Planifica reuniones para evaluar el desempeño de las distintas actividades que se realizan en el restaurante.
		2	Desarrolla estrategias para poder proveer apoyo a las diversas jefaturas del restaurante y de esta manera exista un alto desempeño en el mismo.
		3	Pronostica y desarrolla políticas para mantener un nivel académico adecuado en las jefaturas y personal operativo del restaurante.

✓ **De gestión**

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 5	Administración de personas	1	Planifica reuniones para evaluar las diversas áreas y proponer acciones a seguir en las que haya deficiencia.
		2	Desarrolla estrategias para tener un nivel adecuado de la administración de personas dentro del restaurante.

Nivel 5	Administración de personas	3	Estructura estrategias para mantener al personal integrado y lograr que los mandos medios tengan las herramientas para la adecuada administración de personas.
Nivel 5	Coaching	1	Planifica reuniones para evaluar los procedimientos que se han llevado a cabo y proponer acciones a seguir en las que presenten deficiencias.
		2	Desarrolla estrategias para poder proveer apoyo a las diversas áreas que conforman el restaurante.
		3	Estructura estrategias para mantener al personal integrado y lograr que cuenten con la retroalimentación, capacitación y apoyo necesario en el momento indicado.
Nivel 5	Liderazgo	1	Verifica la metodología de liderazgo que se desarrollará en el restaurante, para su aprobación y ejecución.
		2	Evalúa los comportamientos de las jefaturas para brindarles retroalimentación y determinar la fijación de los objetivos.
		3	Evalúa las tendencias actuales en materia de liderazgo, que sirvan de base para estructurar nuevas estrategias.
Nivel 5	Toma de decisiones	1	Organiza lo discutido para dar a conocer las decisiones finales.
		2	Coordina y delega la ejecución de las decisiones aprobadas.
		3	Justificar los motivos por los que se ha llegado a tomar las decisiones finales.

H. Educación y experiencia laboral

Educación	Título de Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Tres años de experiencia como Gerente de Área, desarrollando e implementando metodologías para el incremento del desempeño de los miembros de equipo, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

I. Responsabilidades

Económica	De Q.10,001 a Q.25,000.00
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de computadora portátil y escáner
Por decisiones	Total, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la organización
Por supervisión	Es el responsable de la supervisión de las actividades asignadas al Jefe de Restaurante del área asignada

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas
Esfuerzo mental	Máximo, debido a que las funciones que realiza requieren un alto grado de complejidad en los aspectos de responsabilidad económica, supervisión y personal a cargo. Adicionalmente, el desarrollo e implementación de estrategias.

K. Condiciones laborales

- ✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el exterior de los restaurantes.
- ✓ Está expuesto eventualmente a ruidos distractores a su alrededor cuando supervisa restaurantes, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Gerente de área	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Gerente de Operaciones	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Jefe de Restaurante

B. Propósito principal del puesto

“Gestiona y evalúa las actividades operativas y administrativas del área a cargo, por medio de indicadores internos y externos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.”

C. Funciones Esenciales

1. Desarrolla estrategias y acciones para el mejorar el desempeño operativo y administrativo de los miembros de equipo de los restaurantes que presenten bajos niveles de rendimiento.
2. Dirige la aplicación de planes y presupuestos de mano de obra y producción asignados a cada uno de los restaurantes del área.
3. Diseña diagnósticos que identifiquen las necesidades de capacitación que están afectando el desarrollo de las actividades del personal a su cargo.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Planeación estratégica, desempeño organizacional, cultura organizacional, procedimientos establecidos por la organización, diagnósticos de capacitación
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Índice de rotación de personal y ausentismo, indicadores de rendimiento, servicio cliente interno y externo, manejo de quejas
3	Conocer los productos de la organización	Elaboración de los productos, orientación a miembros de equipo, adquisición de competencias, presupuestos de ventas, presupuestos de mano de obra
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y Gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Técnicas de trabajo en equipo, procedimientos establecidos por la organización, coaching, empowerment
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Restaurantes de comida rápida, indicadores de rendimiento, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización, código de trabajo

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos, software de la organización
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, fotocopiadora, impresora
Operación de maquinaria:	No aplica
Otros:	No aplica

E. Educación y experiencia laboral

Educación	Título de Licenciatura de Administración de Empresas
Experiencia laboral	Tres años de experiencia como Gerente de Área, desarrollando e implementando metodologías para el incremento del desempeño de los miembros de equipo, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

MAPA FUNCIONAL

Gerente de Area Operaciones

Hoja: 1/3

Puesto:
Departamento:

				Elemento de competencia
Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	
<p>Evaluar las actividades operativas y administrativas del área a cargo, por medio de indicadores internos y externos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.</p>	<p>1. Desarrolla estrategias y acciones para el mejoramiento del desempeño operativo y administrativo de los miembros de equipo de los restaurantes que presentan bajos niveles de rendimiento.</p>	<p>1.1. Desarrolla estrategias que incluyan actividades motivadoras, colaborativas y aplicativas para promover el desempeño de los miembros de equipo.</p>	<p>1.1.1. Analiza los resultados obtenidos en evaluaciones y los compara con los estándares de aprendizaje establecidos.</p> <p>1.1.2. Solicita opinión de los miembros de equipo a cargo acerca de la efectividad de sus estrategias.</p> <p>1.1.3. Adapta las estrategias establecidas a los diferentes estilos de aprendizaje de los miembros de equipo.</p>	<p>1.1.1.1. Analiza los resultados operativos y administrativos obtenidos por los miembros de equipo.</p> <p>1.1.1.2. Determina los factores negativos y positivos que estén impactando en los resultados.</p> <p>1.1.1.3. Integra a los miembros de equipo en actividades colaborativas y aplicativas para promover el desempeño.</p> <p>1.1.2.1. Diseña actividades para aumentar el desempeño de los miembros de equipo.</p> <p>1.1.2.2. Alinea las opiniones de los miembros de equipo con los resultados esperados para evaluar el alcance de las estrategias.</p> <p>1.1.2.3. Aplica diferentes técnicas de trabajo en equipo para asegurar el desempeño de los miembros de equipo.</p> <p>1.1.3.1. Desarrolla actividades periódicas para evaluar el desempeño operacional de los miembros de equipo.</p> <p>1.1.3.2. Plantea inconvenientes y estimula a los miembros de equipo su resolución.</p> <p>1.1.3.3. Refuerza los conocimientos adquiridos en las capacitaciones para aumentar el nivel de desempeño de los miembros de equipo.</p>
<p>1.2. Organiza y gestiona situaciones de aprendizaje, para las actividades individuales o en equipos de trabajo que apoyen su desempeño.</p>	<p>1.2.1. Define los objetivos y alcance de las metas propuestas.</p> <p>1.2.2. Explica y discute con los miembros de equipo los resultados esperados.</p> <p>1.2.3. Delega responsabilidades y monitorea la ejecución eficiente de las tareas asignadas a los miembros de equipo en el tiempo definido.</p>	<p>1.2.1. Estructura los temas a tratar con los miembros de equipo.</p> <p>1.2.1.2. Determina los temas principales para tratarlos en las reuniones programadas.</p> <p>1.2.1.3. Diseña procedimientos para el desarrollo de las actividades que han presentado mayores dificultades.</p> <p>1.2.2.1. Define la metodología a utilizar para llevar a cabo las actividades.</p> <p>1.2.2.2. Establece el procedimiento de traslado de información a los miembros de equipo.</p> <p>1.2.2.3. Explica la importancia y el impacto que tendrán alcanzar las metas propuestas.</p> <p>1.2.3.1. Establece fechas de entrega de resultados obtenidos.</p> <p>1.2.3.2. Sensibiliza a los miembros de equipo para despertar el interés en el alcance de las metas.</p> <p>1.2.3.3. Brinda con anticipación la información sobre las actividades que asignará a los miembros de equipo para la resolución de dudas.</p>	<p>1.2.1.1 Estructura los temas a tratar con los miembros de equipo.</p> <p>1.2.1.2. Determina los temas principales para tratarlos en las reuniones programadas.</p> <p>1.2.1.3. Diseña procedimientos para el desarrollo de las actividades que han presentado mayores dificultades.</p> <p>1.2.2.1. Define la metodología a utilizar para llevar a cabo las actividades.</p> <p>1.2.2.2. Establece el procedimiento de traslado de información a los miembros de equipo.</p> <p>1.2.2.3. Explica la importancia y el impacto que tendrán alcanzar las metas propuestas.</p> <p>1.2.3.1. Establece fechas de entrega de resultados obtenidos.</p> <p>1.2.3.2. Sensibiliza a los miembros de equipo para despertar el interés en el alcance de las metas.</p> <p>1.2.3.3. Brinda con anticipación la información sobre las actividades que asignará a los miembros de equipo para la resolución de dudas.</p>	

MAPA FUNCIONAL

Gerente de Area Operaciones

Hoja: 2/3

Puesto:
Departamento:

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Evaluar las actividades operativas y administrativas del área a cargo, por medio de indicadores internos y externos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.</p>	<p>2. Dirige la aplicación de planes y presupuestos de mano de obra y producción asignados a cada uno de los restaurantes del área.</p>	<p>2.1. Diseña estrategias para la adecuada implementación del presupuesto de producción asignado a los restaurantes.</p>	<p>2.1.1. Diseña políticas para los niveles de inventarios.</p> <p>2.1.2. Planifica la cantidad total de cada producto, que se fabricará durante el periodo.</p> <p>2.1.3. Determina la programación de producción para periodos específicos.</p>	<p>2.1.1.1. Planifica el nivel óptimo de la inversión de inventarios.</p> <p>2.1.1.2. Establece un control en el nivel mínimo y máximo de inventario.</p> <p>2.1.1.3. Verifica la rotación de inventarios.</p> <p>2.1.2.1. Verifica la clase de platillos que pueden elaborarse.</p> <p>2.1.2.2. Establece la cantidad de platillos de distintas clases se elaborarán.</p> <p>2.1.2.3. Establece la metodología en la que se deberá realizar la producción de los platillos.</p> <p>2.1.3.1. Identifica los platillos del menú que pueden producirse.</p> <p>2.1.3.2. Verifica en qué temporadas aumentan las ventas de los productos.</p> <p>2.1.3.3. Establece qué productos deben producirse, así como los distintos periodos en los que deben elaborarse.</p>
<p>2.2. Dirige la aplicación de planes y presupuestos de mano de obra y producción asignados a cada uno de los restaurantes del área.</p>	<p>2.2.1. Determina la mano de obra directa e indirecta que se requerirá en el proceso de producción.</p> <p>2.2.2. Determina el valor estimado de la mano de obra, para calcular el costo total de la producción.</p> <p>2.2.3. Informa al Departamento de Personal de los requerimientos de mano de obra.</p>	<p>2.2.1.1. Identifica las unidades a producir en periodos determinados.</p> <p>2.2.1.2. Indica el número de colaboradores por turno de trabajo necesarios para la adecuada operación.</p> <p>2.2.1.3. Calcula el tiempo de trabajo necesario para la elaboración del producto.</p> <p>2.2.2.1. Establece el costo de mano de obra directa e indirecta para la producción de unidades.</p> <p>2.2.2.2. Establece las horas necesarias de mano de obra para la elaboración de la producción.</p> <p>2.2.2.3. Establece el valor total aproximado de la mano de obra directa e indirecta.</p> <p>2.2.3.1. Establece la totalidad de colaboradores necesarios para llevar a cabo el proceso de producción.</p> <p>2.2.3.2. Verifica el número de colaboradores a solicitar.</p> <p>2.2.3.3. Realiza solicitud de talento humano al Departamento de Recursos Humanos.</p>		

MAPA FUNCIONAL	
Puesto: Departamento:	Gerente de Area Operaciones
	Hoja: 3/3

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
Evaluar las actividades operativas y administrativas del área a cargo, por medio de indicadores internos y externos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.	3. Diseña diagnósticos que identifiquen las necesidades de capacitación que están afectando el desarrollo de las actividades de personal a su cargo.	3.1. Desarrolla diagnósticos que identifiquen las necesidades de capacitación.	<p>3.1.1. Estructura procedimientos sistemáticos para conocer sobre las debilidades del personal del área.</p> <p>3.1.2. Interpreta la información obtenida de los programas de capacitación, para después aplicar una estrategia inmediata.</p> <p>3.1.3. Desarrolla estándares de competencias para favorecer el logro del aprendizaje.</p>	<p>3.1.1.1. Ejecuta los planes establecidos en los distintos restaurantes.</p> <p>3.1.1.2. Coordina el uso tecnología en las áreas de información y comunicación.</p> <p>3.1.1.3. Autoriza la aplicación de nuevos procedimientos sistemáticos.</p> <p>3.1.2.1. Evalúa el cumplimiento de las políticas establecidas para su interpretación y análisis.</p> <p>3.1.2.2. Gestiona los recursos humanos y materiales que serán necesarios.</p> <p>3.1.2.3. Coordina el proceso participativo de elaboración de la capacitación.</p> <p>3.1.3.1. Identifica y corrige los hábitos que no benefician al aprendizaje.</p> <p>3.1.3.2. Estructura programas de formación profesional.</p> <p>3.1.3.3. Implementa los programas de desarrollo de competencias.</p>
		3.2. Infiere en la metodología para la capacitación del personal.	<p>3.2.1. Brinda retroalimentación en torno a los niveles de competencia del equipo de trabajo.</p> <p>3.2.2. Dirige actividades de proceso enseñanza- aprendizaje.</p> <p>3.2.3. Desarrolla la estrategia general y los planes detallados para cada restaurante.</p>	<p>3.2.1.1. Evalúa los planes de ascensos para el personal de restaurante para medir su efectividad.</p> <p>3.2.1.2. Planifica las actividades de formación del personal.</p> <p>3.2.1.3. Desarrolla métodos de evaluación para la identificación de competencias.</p> <p>3.2.2.1. Aplica los procesos de aprendizaje establecidos.</p> <p>3.2.2.2. Provee todo tipo de información facilitadora en torno de la enseñanza para el desarrollo de los planes de estudio.</p> <p>3.2.2.3. Planifica las actividades en el marco de la enseñanza didáctica.</p> <p>3.2.3.1. Elabora programas de evaluación de los planes de cada restaurante.</p> <p>3.2.3.2. Autoriza la aplicación de técnicas e instrumentos que sean facilitadores de la comunicación.</p> <p>3.2.3.3. Administra los elementos necesarios para llevar a cabo los planes establecidos.</p>

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Gerente de Operaciones	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Gerente Administrativo	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Gerente de Área

B. Propósito principal del puesto

“Generar ventajas competitivas a través de la evaluación del proceso de servicio por medio de indicadores internos y externos, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias de la organización”

C. Competencias Técnicas (Funciones Esenciales)

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
1	Apoya a la Gerencia General con las posibles alternativas de inversión en los distintos restaurantes	1	3	4	13
2	Evalúa el funcionamiento y desempeño general de los restaurantes de las distintas áreas	2	4	4	18
3	Desarrolla estrategias para mejorar el funcionamiento interno en las distintas áreas con la finalidad de lograr la optimización de su rendimiento referente a presupuestos, asignación y destino de los recursos	1	4	4	17

No.	Funciones	F	IE	CM	Total
4	Planifica y realiza reuniones con el personal administrativo para llegar a acuerdos comunes que definan los lineamientos para los procesos que se aplicaran en los restaurantes de cada área	3	3	3	12
5	Gestiona y supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinaria del área de restaurantes	1	4	4	17
6	Desarrolla el presupuesto anual del departamento	1	4	3	13
7	Estructura métodos de evaluación de los procesos que se llevan a cabo en el área administrativa	2	3	4	14
8	Analiza evaluaciones realizadas periódicamente en relación al cumplimiento de las metas a corto y largo plazo asignadas a las distintas áreas	2	3	4	14
9	Y todas aquellas actividades adicionales asignadas a su puesto de trabajo	0	0	0	0

D. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Evalúa el funcionamiento y desempeño general de los restaurantes de las distintas áreas	Detectar los factores que impiden el alcance de las metas propuestas para las distintas áreas	Nota obtenida por los restaurantes de cada área en los procesos evaluados (operativos y administrativos)	Incrementar un 5% la nota de procesos evaluados en los restaurantes versus la nota obtenida en el bimestre anterior	*Gerente de Área *Gerente de restaurante

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Desarrolla estrategias para mejorar el funcionamiento interno en las distintas áreas con la finalidad de lograr la optimización de su rendimiento referente a presupuestos, asignación y destino de los recursos	Elevar la calidad de los procesos internos a través de la implementación de estrategias definidas	Porcentaje de satisfacción obtenido por el restaurante en la evaluación del servicio al cliente	Obtener un 90% de satisfacción por parte de los clientes en los distintos procesos aplicados	*Clientes internos y externos
Gestiona y supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, equipos y maquinaria del área de restaurantes	Garantizar el funcionamiento óptimo de los distintos equipos y maquinaria , así como de las instalaciones del área de restaurantes	Número de horas utilizadas en el mantenimiento preventivo y correctivo	Disminuir en un 2% las horas de paro de las máquinas, controlando que las tareas de prevención se realicen y completen en tiempos planificados	*Clientes internos y externos

E. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Estrategia organizacional, planeación estratégica, desempeño organizacional, cultura organizacional, procedimientos establecidos por la organización
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Indicadores de rendimiento, servicio cliente interno y externo, conocimiento del mercado de comida rápida
3	Conocer los productos de la organización	Métodos de evaluación de desempeño, procesos en gestión de recursos humanos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Coaching, empowerment, análisis probabilístico del mantenimiento de equipos, plan estratégico para elevar la productividad de la compañía, gestión por procesos
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Análisis de indicadores de rendimiento, competencia interna y externa, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización, código de trabajo

F. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos, software de la organización
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, fotocopiadora, impresora
Operación de maquinaria:	No aplica
Otros:	No aplica

G. Competencias genéricas

✓ Organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 5	Orientación al servicio	1	Desarrolla políticas y estrategias de servicio para que sean aplicadas por todo el personal.
		2	Autoriza nuevas normas para aplicarlas en situaciones especiales que se presentan en materia de servicio para evitar la insatisfacción de los clientes.
		3	Analiza la creación de nuevas políticas para agilizar los servicios que presta el restaurante.
Nivel 5	Trabajo en equipo	1	Comparte información importante y retroalimenta para crear liderazgo en el equipo.
		2	Crea estrategias de trabajo en equipo para resolver cualquier conflicto.
		3	Formula por medio de estrategias planeadas las ideas en el equipo para poder tener alternativas y autoriza ponerlas en práctica.
Nivel 5	Orientación a resultados	1	Soluciona los problemas globales de la organización, para ofrecer soluciones de alto grado.
		2	Evalúa la información recabada para ofrecer soluciones efectivas para cada puesto.

Nivel 5	Orientación a resultados	3	Reestructura los métodos de evaluación aplicados en la organización, para proponer cambios aplicativos inmediatamente.
Nivel 5	Calidad en el trabajo	1	Formula estrategias de solución a problemas prácticos que impidan el desarrollo de las actividades de cada puesto.
		2	Estructura métodos de evaluación de los puestos, para eliminar actividades que no generen valor a la organización.
		3	Formula procedimientos de aplicación en las actividades de los puestos para la mejora de la calidad en el trabajo.
Nivel 5	Planificación de actividades	1	Planifica reuniones para evaluar el desempeño de las distintas actividades que se realizan en el restaurante.
		2	Desarrolla estrategias para poder proveer apoyo a las diversas jefaturas del restaurante y de esta manera exista un alto desempeño en el mismo.
		3	Pronostica y desarrolla políticas para mantener un nivel académico adecuado en las jefaturas y personal operativo del restaurante.

✓ **De gestión**

Nivel	Competencia	Comportamientos	
Nivel 5	Administración de personas	1	Planifica reuniones para evaluar las diversas áreas y proponer acciones a seguir en las que haya deficiencia.
		2	Desarrolla estrategias para tener un nivel adecuado de la administración de personas dentro del restaurante.
Nivel 5	Administración de personas	3	Estructura estrategias para mantener al personal integrado y lograr que los mandos medios tengan las herramientas para la adecuada administración de personas.

Nivel 5	Coaching	1	Planifica reuniones para evaluar los procedimientos que se han llevado a cabo y proponer acciones a seguir en las que presenten deficiencias.
		2	Desarrolla estrategias para poder proveer apoyo a las diversas áreas que conforman el restaurante.
		3	Estructura estrategias para mantener al personal integrado y lograr que cuenten con la retroalimentación, capacitación y apoyo necesario en el momento indicado.
Nivel 5	Liderazgo	1	Verifica la metodología de liderazgo que se desarrollará en el restaurante, para su aprobación y ejecución.
		2	Evalúa los comportamientos de las jefaturas para brindarles retroalimentación y determinar la fijación de los objetivos.
		3	Evalúa las tendencias actuales en materia de liderazgo, que sirvan de base para estructurar nuevas estrategias.
Nivel 5	Toma de decisiones	1	Organiza lo discutido para dar a conocer las decisiones finales.
		2	Coordina y delega la ejecución de las decisiones aprobadas.
		3	Justificar los motivos por los que se ha llegado a tomar las decisiones finales.

H. Educación y experiencia laboral

Educación	Título de Licenciatura de Administración de Empresas con Maestría en Dirección de Operaciones
-----------	---

Experiencia laboral	Tres años de experiencia como Gerente de Operaciones, desarrollando e implementando metodologías para el incremento del desempeño de las distintas áreas a cargo, presentación de análisis de rendimiento de proyectos a cargo en años anteriores, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo
---------------------	---

I. Responsabilidades

Económica	De Q.10,001 a Q.25,000.00
Por maquinaria y equipo	Tiene a cargo el uso de computadora portátil y escáner
Por decisiones	Total, siguiendo las normas, políticas y procedimientos establecidos por la organización
Por supervisión	Es el responsable de la supervisión de las actividades asignadas al Gerente de área

J. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo físico	Mínimo, porque no está expuesto a la realización de actividades físicas
Esfuerzo mental	Máximo, debido a que las funciones que realiza requieren un alto grado de análisis y complejidad en los aspectos de responsabilidad económica, supervisión y personal a cargo. Adicionalmente, el desarrollo e implementación de estrategias.

K. Condiciones laborales

- ✓ El trabajo se desarrolla continuamente en el interior de una oficina.
Ocasionalmente visita las instalaciones de los restaurantes.
- ✓ Está expuesto eventualmente a ruidos distractores a su alrededor cuando supervisa restaurantes, debido a la afluencia de personas, miembros del equipo y maquinaria utilizada en el restaurante.

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

A. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Gerente de Operaciones	Fecha: 01 de Marzo de 2013
Departamento: Operaciones	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Departamento: Guatemala
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: Gerente Administrativo	Nombre de (los) cargo (s) que supervisa directamente: Gerente de Área

B. Propósito principal del puesto

“Generar ventajas competitivas a través de la evaluación del proceso de servicio por medio de indicadores internos y externos, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias de la organización”

C. Funciones Esenciales

1. Evalúa el funcionamiento y desempeño general de los restaurantes de las distintas áreas.
2. Desarrolla estrategias para mejorar el funcionamiento interno en las distintas áreas con la finalidad de lograr la optimización de su rendimiento referente a presupuestos, asignación y destino de los recursos.
3. Gestiona y supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinaria del área de restaurantes.

D. Conocimientos informativos

1	Nivel estratégico	Estrategia organizacional, planeación estratégica, desempeño organizacional, cultura organizacional, procedimientos establecidos por la organización
2	Conocimiento de los clientes de la organización	Indicadores de rendimiento, servicio cliente interno y externo, conocimiento del mercado de comida rápida
3	Conocer los productos de la organización	Métodos de evaluación de desempeño, procesos en gestión de recursos humanos
4	Conocer a las personas y áreas que conforman la organización	Autoridades superiores, jefes y gerentes de departamentos
5	Tendencias, prácticas y enfoques que lo ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo	Coaching, empowerment, análisis probabilístico del mantenimiento de equipos, plan estratégico para elevar la productividad de la compañía, gestión por procesos
6	Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve	Análisis de indicadores de rendimiento, competencia interna y externa, fortalezas y debilidades de los miembros de equipo
7	Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo del ambiente en el que se desenvuelve	Reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos de la organización, código de trabajo

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos:	Microsoft office, correo electrónico, internet, base de datos, software de la organización
Idiomas	Español
Operación de equipos:	Computadora desktop, laptop, escáner, fotocopiadora, impresora
Operación de maquinaria:	No aplica
Otros:	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	Título de Licenciatura de Administración de Empresas con Maestría en Dirección de Operaciones
Experiencia laboral	Tres años de experiencia como Gerente de Operaciones, desarrollando e implementando metodologías para el incremento del desempeño de las distintas áreas a cargo, presentación de análisis de rendimiento de proyectos a cargo en años anteriores, así como, los objetivos alcanzados en las actividades que ha llevado acabo

MAPA FUNCIONAL

**Gerente de Operaciones
Operaciones**

Hoja: 1/3

Puesto:
Departamento:

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Generar ventas competitivas a través de la evaluación del proceso de servicio por medio de indicadores internos y externos, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias de la organización.</p>	<p>1. Evalúa el funcionamiento y desempeño general de los restaurantes de las distintas áreas.</p>	<p>1.1. Desarrolla diagnósticos para la identificación de fortalezas y debilidades en las capacidades de los colaboradores de las distintas áreas.</p>	<p>1.1.1. Supervisa el trabajo desarrollado por los encargados en las distintas áreas.</p> <p>1.1.2. Formula estrategias de aprendizaje para el desarrollo satisfactorio de las distintas actividades.</p> <p>1.1.3. Planifica las estrategias a desarrollar y las transmite a sus subordinados.</p>	<p>1.1.1.1. Verifica las actividades desarrolladas por los colaboradores.</p> <p>1.1.1.2. Solicita a sus subordinados que indiquen la metodología a seguir en el desarrollo de las actividades planificadas.</p> <p>1.1.1.3. Establece las acciones a seguir para alcanzar los objetivos establecidos en las actividades.</p> <p>1.1.2.1. Planifica con antelación las actividades para prevenir inconvenientes.</p> <p>1.1.2.2. Analiza las actitudes de los colaboradores y equipos de trabajo para considerarlas en la formulación de estrategias.</p> <p>1.1.2.3. Investiga problemas que han tenido compañías en el mismo ramo de comida rápida.</p> <p>1.1.3.1. Identifica las necesidades de formación de los colaboradores y trata de cubririrlas en el desarrollo de estrategias.</p> <p>1.1.3.2. Establece la metodología y los objetivos a alcanzar.</p> <p>1.1.3.3. Determina los recursos a utilizar para llevar a cabo las estrategias planteadas.</p>
<p>1.2. Analiza evaluaciones realizadas periódicamente acerca del cumplimiento metas a corto y largo plazo para cada área a su cargo.</p>	<p>1.2.1. Supervisa la aplicación de las estrategias en función de los objetivos, a través de sus coordinadores de área.</p> <p>1.2.2. Facilita la capacitación al personal.</p> <p>1.2.3. Elabora diagnósticos sobre la situación de las actividades que se realizan en el restaurante.</p>	<p>1.2.1.1. Estructura procedimientos de evaluación del desarrollo intelectual, afectivo y psicomotriz del personal.</p> <p>1.2.1.2. Supervisa constantemente el cumplimiento de las estrategias y de ser necesario las reformula.</p> <p>1.2.1.3. Define los objetivos organizacionales a alcanzar .</p> <p>1.2.2.1. Desarrolla procedimientos de supervisión de las actividades para que éstas se desarrollen satisfactoriamente.</p> <p>1.2.2.2. Participa en el comité evaluador de las actividades generales de capacitación.</p> <p>1.2.2.3. Administra los recursos que serán necesarios en las actividades de capacitación.</p> <p>1.2.3.1. Realiza evaluaciones periódicas de la actividades que se llevan a cabo en los restaurantes.</p> <p>1.2.3.2. Valida los procesos y programas de capacitación de los colaboradores.</p> <p>1.2.3.3. Autoriza la adquisición de tecnología necesaria, para el mejoramiento de las áreas.</p>		

MAPA FUNCIONAL

**Gerente de Operaciones
Operaciones**

Hoja: 2/3

Puesto:
Departamento:

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Generar ventajas competitivas a través de la evaluación del proceso de servicio por medio de indicadores internos y externos, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias de la organización.</p>	<p>2. Desarrolla estrategias para mejorar el funcionamiento interno en las distintas áreas con la finalidad de lograr la optimización de su rendimiento referente a presupuestos, asignación y destino de los recursos.</p>	<p>2.1. Dirige la aplicación de planes, presupuestos y estrategias para el personal.</p>	<p>2.1.1. Establece técnicas para el desarrollo profesional de los colaboradores.</p> <p>2.1.2. Facilita la incorporación de personal a los distintos restaurantes.</p> <p>2.1.3. Analiza los diagnósticos para identificar fortalezas y debilidades en el personal.</p>	<p>2.1.1.1. Establece la metodología de realización de actividades para incrementar el desarrollo profesional de los colaboradores.</p> <p>2.1.1.2. Establece planes de incentivos que promuevan el autoaprendizaje en el personal.</p> <p>2.1.1.3. Establece planes de incentivos que promuevan el autoaprendizaje en el personal.</p>
			<p>2.1.2.1. Autoriza la implementación de procesos que faciliten la formación de los colaboradores.</p> <p>2.1.2.2. Analiza diagnósticos realizados para identificar fortalezas y debilidades en las capacidades del personal.</p> <p>2.1.2.3. Evalúa los canales de comunicación, con el medir su funcionalidad.</p>	<p>2.1.2.1. Autoriza la implementación de procesos que faciliten la formación de los colaboradores.</p> <p>2.1.2.2. Analiza diagnósticos realizados para identificar fortalezas y debilidades en las capacidades del personal.</p> <p>2.1.2.3. Evalúa los canales de comunicación, con el medir su funcionalidad.</p>
			<p>2.1.3.1. Identifica los factores claves del diagnóstico situacional.</p> <p>2.1.3.2. Estructura procedimientos de evaluación constante del personal para identificar sus competencias.</p> <p>2.1.3.3. Estructura planes de incentivos para promover el desarrollo de competencias en el personal.</p>	<p>2.1.3.1. Identifica los factores claves del diagnóstico situacional.</p> <p>2.1.3.2. Estructura procedimientos de evaluación constante del personal para identificar sus competencias.</p> <p>2.1.3.3. Estructura planes de incentivos para promover el desarrollo de competencias en el personal.</p>
		<p>2.2.1.1. Propone métodos para la gestión del clima laboral.</p>	<p>2.2.1.1. Efectúa la integración total de las actividades de las distintas áreas de los restaurantes.</p>	<p>2.2.1.1. Efectúa la integración total de las actividades de las distintas áreas de los restaurantes.</p>
	<p>2.2. Dirige las actividades de las diversas coordinaciones, para la implementación de herramientas que ayuden a la mejora continua.</p>	<p>2.2.2. Evalúa el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.</p>	<p>2.2.1.2. Desarrolla procedimientos para la resolución de conflictos.</p> <p>2.2.1.3. Inspecciona la efectividad de los canales de comunicación actuales.</p>	<p>2.2.1.2. Desarrolla procedimientos para la resolución de conflictos.</p> <p>2.2.1.3. Inspecciona la efectividad de los canales de comunicación actuales.</p>
		<p>2.2.3. Revisa la inversión en el desarrollo de las personas, versus su desempeño laboral.</p>	<p>2.2.2.1. Ejecuta la evaluación para el análisis y síntesis de los resultados.</p> <p>2.2.2.2. Analiza estadísticas que reflejen los monitoreos efectuados a las distintas áreas.</p> <p>2.2.2.3. Analiza las funciones claves de los supervisores, para evaluar su desempeño.</p>	<p>2.2.2.1. Ejecuta la evaluación para el análisis y síntesis de los resultados.</p> <p>2.2.2.2. Analiza estadísticas que reflejen los monitoreos efectuados a las distintas áreas.</p> <p>2.2.2.3. Analiza las funciones claves de los supervisores, para evaluar su desempeño.</p>
			<p>2.2.3.1. Desarrolla estándares de aptitudes y conocimientos que estén vinculados al desempeño.</p> <p>2.2.3.2. Propone pruebas de conocimiento a los supervisores en las áreas que tienen asignadas para medir las aptitudes que poseen.</p> <p>2.2.3.3. Organiza las actividades complementarias para el desarrollo del personal.</p>	<p>2.2.3.1. Desarrolla estándares de aptitudes y conocimientos que estén vinculados al desempeño.</p> <p>2.2.3.2. Propone pruebas de conocimiento a los supervisores en las áreas que tienen asignadas para medir las aptitudes que poseen.</p> <p>2.2.3.3. Organiza las actividades complementarias para el desarrollo del personal.</p>

MAPA FUNCIONAL

Gerente de Operaciones Operaciones

Hoja: 3/3

Puesto:
Departamento:

Propósito principal	Función principal	Sub-función	Unidad de Competencia	Elemento de competencia
<p>Generar ventajitas competitivas a través de la evaluación del proceso de servicio por medio de indicadores internos y externos, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias de la organización.</p>	<p>3. Gestiona y supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, equipos y maquinaria del área de restaurantes.</p>	<p>3.1. Dirige las intervenciones requeridas en cuanto a mantenimiento preventivo y maquinaria del restaurante se refiere.</p>	<p>3.1.1. Revisa la información de los equipos y maquinaria del restaurante.</p> <p>3.1.2. Selecciona y recopila información de los equipos y maquinarias seleccionados para el mantenimiento preventivo.</p> <p>3.1.3. Desarrolla el mantenimiento preventivo a los equipos y maquinarias seleccionados.</p>	<p>3.1.1.1. Recopila el programa Maestro actualizado del mantenimiento preventivo tanto de servicio como de inspección.</p> <p>3.1.1.2. Recopila copia del programa mensual de mantenimiento.</p> <p>3.1.1.3. Recopila programa anual de paros de mantenimiento.</p> <p>3.1.2.1. Revisa y analiza la información recopilada.</p> <p>3.1.2.2. Verifica cumplimientos de ejecución y las frecuencias de actividades programadas y paros de mantenimiento.</p> <p>3.1.2.3. Determina las demoras por causa y especialidad y las causas que las están provocando.</p> <p>3.1.3.1. Determina que cambios y modificaciones hay que realizar para mejorar la confiabilidad operativa del equipo.</p> <p>3.1.3.2. Da seguimiento durante la operación y paros del equipo y maquinaria.</p> <p>3.1.3.3. Evalúa los resultados de acuerdo al seguimiento realizado.</p>
<p>3.2. Planifica el mantenimiento de las instalaciones del restaurante.</p>	<p>3.2.1. Preserva y mantiene la infraestructura de los restaurantes en óptimas condiciones.</p> <p>3.2.2. Planifica las rutinas de mantenimiento preventivo de las instalaciones.</p> <p>3.2.3. Atiende las rutinas de mantenimiento a la planta física y la infraestructura de los restaurantes.</p>	<p>3.2.1.1. Efectúa mantenimientos propicios a instalaciones eléctricas.</p> <p>3.2.1.2. Previene el deterioro físico de las instalaciones hidráulicas y sanitarias.</p> <p>3.2.1.3. Promueve una cultura de conservación y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>3.2.2.1. Efectura rutinas de mantenimiento preventivo en servicios generales.</p> <p>3.2.2.2. Mantiene en óptimas condiciones de operación el mobiliario y equipo.</p> <p>3.2.2.3. Evalúa las condiciones del acondicionamiento climático y las telecomunicaciones de los restaurantes.</p> <p>3.2.3.1. Programa mantenimiento preventivo en las instalaciones eléctricas exteriores.</p> <p>3.2.3.2. Programa mantenimiento a la impermeabilización existente.</p> <p>3.2.3.3. Efectua mantenimiento de acabados exteriores y señalamientos ubicados en los exteriores de los restaurantes.</p>	<p>3.2.1.1. Efectua mantenimientos propicios a instalaciones eléctricas.</p> <p>3.2.1.2. Previene el deterioro físico de las instalaciones hidráulicas y sanitarias.</p> <p>3.2.1.3. Promueve una cultura de conservación y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>3.2.2.1. Efectura rutinas de mantenimiento preventivo en servicios generales.</p> <p>3.2.2.2. Mantiene en óptimas condiciones de operación el mobiliario y equipo.</p> <p>3.2.2.3. Evalúa las condiciones del acondicionamiento climático y las telecomunicaciones de los restaurantes.</p> <p>3.2.3.1. Programa mantenimiento preventivo en las instalaciones eléctricas exteriores.</p> <p>3.2.3.2. Programa mantenimiento a la impermeabilización existente.</p> <p>3.2.3.3. Efectua mantenimiento de acabados exteriores y señalamientos ubicados en los exteriores de los restaurantes.</p>	