

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Maestría en Gastronomía

Gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca con aplicación de un caso de estudio en la cafetería El Subterráneo

Línea de investigación: Emprendimiento, Comercialización y servicios gastronómicos

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Gastronomía con mención en Administración de Alimentos y Bebidas

Autor:

Angélica Ríos Yáñez

Director:

Silvana Vanessa Astudillo Durán

ORCID:  0000-0002-3431-2809

Cuenca, Ecuador

2024-01-11

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión administrativa del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca, Ecuador. A través de los resultados se realizó la creación de un caso de aplicación de un proyecto de cafetería específico denominada El Subterráneo, mediante un modelo de gestión del talento humano. Para el análisis de datos de la investigación se utilizó el método cuantitativo mediante una muestra de 115 empleados a través de la técnica de la encuesta y un análisis estadístico descriptivo. Para la administración efectiva de esta industria se plantea seis áreas para la gestión del talento humano. En este marco, los resultados evidencian que los empleadores manifiestan un cumplimiento más alto que los trabajadores sobre la percepción de cumplimiento. Se concluye que la gestión de talento humano repercute directamente con el desempeño y la retención del talento humano. Según el caso de aplicación se sugiere enfocarse en la fase del desarrollo de las funciones, proceso que es parte del plan de desarrollo de la gestión del talento humano. Se recomienda a los encargados del talento humano en las empresas gastronómicas cuencanas cuidar a sus colaboradores como el recurso intangible más importante que posee una empresa, haciendo uso de métodos de análisis de sus capacidades y aptitudes para ubicar de manera óptima a las personas en los cargos que las cafeterías lo requieran, luego mantener en constante aprendizaje y evaluación de los procesos de cambio para una mejora continua.

Palabras clave: talento humano, gestión, recursos humanos, administración cafeterías Cuenca



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The objective of this research is to analyze the administrative management of human talent in cafeterias in the city of Cuenca, Ecuador. Through the results, an application case was created for a specific cafeteria project called El Subterráneo, through a human talent management model. For the analysis of research data, the quantitative method was used through a sample of 115 employees through the survey technique and a descriptive statistical analysis. For the effective administration of this industry, six areas are proposed for the management of human talent. In this framework, the results show that employers show higher compliance than workers regarding the perception of compliance. It is concluded that the management of human talent has a direct impact on the performance and retention of human talent. Depending on the case of application, it is suggested to focus on the development phase of the functions, a process that is part of the development plan for human talent management. It is recommended that those in charge of human talent in Cuenca gastronomic companies take care of their collaborators as the most important intangible resource that a company has, making use of methods of analysis of their capacities and aptitudes to optimally locate people in positions. that the cafeterias require it, then maintain constant learning and evaluation of the change processes for continuous improvement.

Keywords: human talent, management, human Resources, administration restaurant Cuenca



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice de contenido	4
Índice de gráficos	6
Índice de tablas.....	8
Dedicatoria	9
Agradecimientos.....	10
Introducción	11
1. Marco Teórico	12
2. Metodología.....	17
2.1. Metodología para el análisis de gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca.....	17
2.2. Metodología para la aplicación del caso de estudio en la cafetería El Subterráneo..	18
3. Resultados.....	19
3.1. Análisis de los resultados de la gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca.....	20
3.1.1. La gestión del talento desde la perspectiva de los trabajadores en las cafeterías	21
3.1.2. Resultados del análisis de la gestión de la administración del talento humano a los Trabajadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca.....	25
3.1.3. La gestión del talento desde la perspectiva de los empleadores en las cafeterías	42
3.1.4. Resultados del análisis de la gestión de la administración del talento humano a los Empleadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca.....	45
4. Análisis de aplicación del caso de estudio en la gestión de la administración del talento humano de la cafetería El Subterráneo	52
4.1.1. Especificaciones de la empresa	52
4.1.2. Plan de Talento Humano	56
Discusión de los Resultados.....	64
Conclusiones	66
Recomendaciones.....	69
Referencias.....	71

Anexos.....	73
Anexo A. Encuesta a Trabajadores sobre el Talento humano en las empresas gastronómicas.....	73
Anexo B. Encuesta a Empleadores sobre el Talento humano en las empresas gastronómicas.....	76
Anexo C. Modelo del Proceso de Contratación de El Subterráneo Cafetería.....	82
Anexo D. Políticas de El Subterráneo Cafetería.....	87
Anexo E. Fichas de Descripción de Puesto para El Subterráneo Cafetería.....	88
Anexo F. Fichas Profesiográficas para El Subterráneo Cafetería.....	92

Índice de gráficos

Gráfico 1. Comparativa de la gestión del talento humano de las cafeterías de Cuenca.....	20
Gráfico 2. Fases de la gestión del talento humano en las cafeterías desde la perspectiva de los trabajadores.....	21
Gráfico 3. Género de los trabajadores.	25
Gráfico 4. Nacionalidad de los trabajadores.	25
Gráfico 5. Edad de los trabajadores.	26
Gráfico 6. Estado civil de los trabajadores.	26
Gráfico 7. Experiencia gastronómica de los trabajadores.	27
Gráfico 8. Nivel de instrucción de los trabajadores.	27
Gráfico 9. Profesión de los trabajadores.....	28
Gráfico 10. Conocimiento de los trabajadores sobre la empresa.....	28
Gráfico 11. Tiempo laboral de los trabajadores en la empresa.	29
Gráfico 12. Reclutamiento y selección de personal, funciones de los trabajadores.....	29
Gráfico 13. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Horarios de Trabajo.	30
Gráfico 14. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Horarios de Trabajo.	31
Gráfico 15. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Carga laboral y las funciones.....	31
Gráfico 16. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Carga laboral y las funciones.....	32
Gráfico 17. Capacitación a los Trabajadores.	32
Gráfico 18. Capacitación a los Trabajadores.	33
Gráfico 19. Capacitación a los trabajadores.	33
Gráfico 20. Motivación para los trabajadores.....	34
Gráfico 21. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.....	35
Gráfico 22. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.....	35
Gráfico 23. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.....	36
Gráfico 24. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.....	36
Gráfico 25. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	37
Gráfico 26. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	37
Gráfico 27. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	38

Gráfico 28. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	38
Gráfico 29. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	39
Gráfico 30. Conocimiento sobre el manejo de talento humano en la empresa a los trabajadores.	39
Gráfico 31. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	40
Gráfico 32. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	40
Gráfico 33. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	41
Gráfico 34. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	41
Gráfico 35. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	41
Gráfico 36. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.	42
Gráfico 37. Género de los empleadores.	45
Gráfico 38. Edad de los empleadores.	46
Gráfico 39. Estado civil de los empleadores.	46
Gráfico 40. Nivel educativo de los empleadores.	47
Gráfico 41. Profesión de los empleadores.	47
Gráfico 42. Conocimiento de la empresa para los empleadores.	48
Gráfico 43. Oferta laboral gastronómica de las cafeterías para los empleadores.	49
Gráfico 44. Tiempo laboral en la empresa empleadores.	49
Gráfico 45. Reclutamiento y selección de personal a los empleadores.	50
Gráfico 46. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.	50
Gráfico 47. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.	51
Gráfico 48. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.	51
Gráfico 49. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.	51
Gráfico 50. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.	52
Gráfico 51. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.	52

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FODA.....	56
Tabla 2. Modelo de Ficha de Descripción de Puesto.....	61
Tabla 3. Modelo de Ficha Profesiográfica.	62
Tabla 4. Competencias laborales para El Subterráneo Cafetería.	63
Tabla 5. Modelo del Proceso de Contratación de El Subterráneo Cafetería.	82
Tabla 6. Políticas de El Subterráneo Cafetería.....	87
Tabla 7. Ficha de descripción de puesto 1 Contador/a.	88
Tabla 8. Ficha de descripción de puesto 2 Cajero/a.	89
Tabla 9. Ficha de descripción de puesto 3 Mesero/a.	90
Tabla 10. Ficha de descripción de puesto 4 Ayudante de Cocina.	90
Tabla 11. Ficha de descripción de puesto 5 Panadero y Pastelero.....	91
Tabla 12. Ficha Profesiográfica 1 Contador/a.....	92
Tabla 13. Ficha Profesiográfica 2 Cajero/a.	93
Tabla 14. Ficha Profesiográfica 3 Mesero/a.....	95
Tabla 15. Ficha Profesiográfica 4 Ayudante de Cocina.....	96
Tabla 16. Ficha Profesiográfica 5 Panadero y Pastelero.	98

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a tres modelos femeninos ejemplares en mi vida, damas que no comparten la misma edad, pero a pesar de vivir en épocas diferentes han superado en su vida personal, familiar, laboral obstáculos de forma fuerte y honorable. A mi abuelita María Virginia Ordoñez Peñafiel, por ser la persona a la cual le sigo los pasos en la cocina, quien en vida me motivó, me inspiró, me enseñó que el arte de la cocina es poco valorado pero es la cocina la que une a la familia y heredó mucho más. A mi madre, María del Carmen Yáñez Ordoñez quien lucha y trabaja cada día para formarse y ser una mujer empoderada y grandiosa, por poner a su familia incluso antes que ella y por poner en Dios su vida con su dicho, Dios sabe cómo hace las cosas. Y a mi suegra Zoila Cecilia Rodas Pacheco, mujer trabajadora que con prudencia y paciencia vela todos los días por el bien de su familia.

También le dedico este trabajo a Nicolás mi esposo por su incondicional apoyo, ese amor a primera vista aquel julio del 2010 que se ha mantenido a mi lado siempre en las buenas y en las malas.

Angélica Ríos Yáñez

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres María del Carmen Yáñez Ordoñez y Ricardo Iván Ríos Ludeña, a mi hermano Emilio Ríos Yáñez, a mis suegros Zoila Cecilia Rodas Pacheco y German Polivio Cantos por haber sido los pilares fundamentales para culminar mis estudios.

Agradezco profundamente y amo sin medida a mi esposo Nicolás Cantos Rodas y a mi hijo Sebastián quienes siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo en el progreso de mi carrera y en esta vida juntos.

Además, agradezco a todos mis compañeros y docentes de la Universidad de Cuenca por las enseñanzas y gestión brindada en todo este tiempo, de manera especial a la Magister Marlene del Cisne Jaramillo Granda, gran chef, mujer, madre, amiga y colega, quien en la ciudad de Cuenca ha luchado por el avance académico y profesional en el área gastronómica.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a mi directora de tesis, la Magister Silvana Astudillo Durán por su total apoyo, paciencia y dedicación en todo el proceso educativo en la Universidad de Cuenca y el desarrollo de esta tesis.

Introducción

La presente investigación tiene por finalidad analizar la gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca desde las perspectivas de los trabajadores y los empleadores, quienes trabajan y buscan maneras de crecer como empresa y mejorar constantemente.

En los últimos años, la gestión talento humano ha presentado falencias en las empresas, entre las que se destacan: la concentración del poder y falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano que las compone (Jaramillo Naranjo, 2005). Por lo que, las empresas de servicios, específicamente las de restauración, a nivel local y mundial se enfrentan a la necesidad de instaurar medios que doten a sus colaboradores para ofrecer los mejores servicios, esto se consigue al tener a los colaboradores correctos, es decir estableciendo competencias laborales clave basadas en la aplicación y combinación de conocimiento, habilidades, actitudes positivas y valores que permitan desarrollar de forma exitosa la actividad profesional (Galarza Cachiguango et al., 2020). La gestión y el avance continuo en las actividades de talento humano asegura conseguir la estabilidad laboral en las cafeterías, antes asegurando el buen trato al colaborador interno y por medio de estos a sus clientes (López, 2013), o como lo llama Pantoja Kauffmann (2019) a la gestión del talento humano como el recurso organizacional fundamental entre los activos intangibles de una empresa. Otra de las razones para dar valor a las herramientas que presenta la gestión del talento humano es que sus resultados permiten incrementar la productividad del personal y por ende la competitividad de las cafeterías Soltura y Cuesta (2008).

Se define los aspectos más relativos para la gestión del talento humano por medio de cuatro perspectivas, el reclutamiento y la selección de personal, los perfiles por competencias, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, para determinar la importancia del talento humano y el estado del manejo de las empresas gastronómicas de la ciudad de Cuenca.

En consecuencia, este trabajo servirá de base para aplicarse en nuevos emprendimientos que observen los lineamientos clave en el manejo del talento humano. Además, este trabajo de investigación ofrecerá los elementos claves del manejo en general del talento humano que va a necesitar una empresa del área de alimentos y bebidas.

1. Marco Teórico

Ocampo Sanabria y López Espitia (2020) expresan la constante lucha y los fenómenos sobre los emprendimientos de hoy en día, el importante papel del emprendedor para comercios que trabajan en contra del versátil y torrentoso medio laboral y mercado actual.

La estabilidad y el buen trato al colaborador interno es crucial para una adecuada convivencia laboral, el hecho de trabajar en el cumplimiento de los objetivos y por ende una maximización de ganancias para la empresa es un trabajo de equipo, en cualquiera de las áreas de la restauración lo que buscan las empresas es la maximización de sus recursos y de su trabajo pues esto a su vez asegura la permanencia de un negocio en el futuro (Aquiye Ortiz et. al, 2021).

Pantoja-Kauffmann (2019) manifiesta que la gestión del talento humano constituye un recurso organizacional fundamental entre los activos intangibles que tiene una empresa y que cuidar de este bien es esencial para el funcionamiento de las empresas y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Para el buen manejo de una empresa es necesario que esta esté edificada con fuertes y claras bases escritas, se debe mostrar a todos los trabajadores los objetivos y cómo alcanzarlos. Jaramillo Naranjo (2005) afirma que se llega un adecuado balance laboral a través del diseño de procesos de selección, inducción, capacitación, bienestar, compensación, administración de personal, entre otros aspectos, que garanticen la efectividad organizacional y un ambiente de trabajo sano. El autor afirma además que en una empresa todas estas consideraciones deben mantenerse en hegemonía para no caer en un punto burocrático donde las reglas de una buena convivencia y el adecuado desarrollo de actividades solo existan en el papel, pero no se pongan en práctica.

La actual importancia sobre el talento humano de las empresas es fluctuante, no todas las empresas del área gastronómica tratan a sus colaboradores como el material interno más importante para el cumplimiento de los objetivos laborales. Incluso muchas empresas no publican o no cuentan con estos puntos vitales como misión, visión, metas y valores. Publicar estos datos físicamente en la empresa es la respuesta para que se implante en la mente de los colaboradores, luego armar estrategias y buscar su cumplimiento ofrece alcanzar las metas laborales indistintamente del área de trabajo. La manera de optimizar el trabajo en una empresa es observar el funcionamiento organizacional, Mejía-Giraldo et al. (2013) mencionan que:

“Considerando que el talento individual es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción, ... una de las leyes naturales del talento es que éste obtiene mayores

resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentran aliciente su trabajo y disminuya su compromiso". (p.11).

Las empresas de tamaño pequeño según el valor de sus activos y según su número de trabajadores, puede servirse de los perfiles de acuerdo con las competencias de los cargos y las pautas clave para el reclutamiento de personal, temas que van a ser propuestos para la empresa El Subterráneo Cafetería (Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, 2010).

Según Alles (2015a) se debe reunir las categorías necesarias para la reafirmación del personal que labore en la empresa y hacerlo para cada área de trabajo. En este caso las empresas están dedicadas a la gastronomía, los colaboradores deben demostrar las capacidades teóricas y experimentales para la elaboración y el expendio de productos manufacturados artesanalmente en las cafeterías. Es vital el manejo de productos de bollería, panadería, pastelería, así como el dominio de bebidas calientes y frías a base de café. Los colaboradores de las cafeterías no podrán sin conocimiento en el área gastronómica, desde la publicación del perfil de trabajo, la forma correcta de publicarlo será filtrarlas para reconocer a personas que muestren la práctica y técnica al cargo requerido que la empresa debe contratar. El siguiente proceso es analizar además de las capacidades empíricas o profesionales gastronómicas, ciertas habilidades y valores necesarios que ayuden a las cafeterías a lograr el cumplimiento de sus objetivos, se trata de valores personales que buscan una mejora para la empresa.

La formación del talento humano es en definitiva un factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones, 'la implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHC) permite incrementar la productividad del personal y por ende la competitividad' (Mejía Giraldo y Jaramillo Arango, 2006, p.76). Las acciones de la vida deben existir un balance, en este caso sobre el trabajo personal y el cumplimiento de metas. Para lograr este efecto se requiere de una alineación integral entre los encargados de la dirección, el manejo eficiente y el enfoque de las cafeterías al cumplimiento de las metas a través de la evaluación de desempeños bajo los cargos adecuados y el desarrollo de desempeños indicados.

Sandoval et al. (2012) detallan que cada empleado aporta valor a la organización, lo que permite el desarrollo profesional de las personas con la planificación estratégica de la organización, para ello se evalúa las competencias de cada colaborador y se elabora un perfil

de cargo con competencias definidas según las expectativas de la organización, al lograr esto se favorecerá la productividad de cada empleado y en consecuencia de la empresa.

Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) sostienen que la persona que dirija al talento humano en las empresas debe ser un líder. Esta persona con la capacidad de liderazgo lleva la responsabilidad de gestionar los procesos, evaluar el desempeño del personal, debe ser un garante de la efectividad del proceso de talento humano, ya que es quien conoce de primera mano las particularidades, cultura y clima organizacional previo al cambio, los beneficios del mismo y sabe sobre las competencias de sus colaboradores. El paso de efectuar procesos administrativos a ponerlos en práctica, puede llegar a ser muy distante si no saben hacer de la manera adecuada. La restauración exige poner a punto la atención al cliente y no descuidar ningún proceso de calidad y seguridad alimentaria, el implementar doctrinas que no pasen antes por un análisis podría generar estancamiento en la cadena de trabajo más que la ayuda que se pretende dar. Las autoras aseguran además que "el apoyo de un gestor al talento humano favorece al positivo desempeño de las empresas" (Pardo Enciso y Díaz Villamizar, 2014), y esto se da porque dicho gestor debe ser una persona con la capacidad y la habilidad de generar crecimiento profesional para su equipo pues eso determinará su desarrollo profesional en la gestión de una cafetería.

Los procesos de gestión son necesarios para implementar cambios favorables en las empresas. Para ello debe existir formas de control y estrategias de acción, para mejorar el compromiso de los trabajadores. El objetivo hacia donde debe girar el talento humano es la creación de un buen ambiente, clima laboral y políticas de promoción, la oportunidad de desarrollarse en la organización con un enfoque que, de valor agregado a las actividades laborales y a la toma de decisiones de gestión, porque éstas a un futuro afectan a las personas en el ámbito organizacional. Lo ideal es buscar la mejora continua durante la planificación y ejecución, que este sea un proceso acompañado de cambios provocados por las fuerzas constantes que afectan a la organización o al crecimiento de estas (Aguilar Joyas, 2014).

Martínez González (2013) establece que el posicionamiento del talento humano en las empresas es un factor clave para desarrollar las funciones administrativas y operativas que demande el correcto direccionamiento y dar el enfoque inclusivo que desarrolla acciones dirigidas a todos los niveles, o uno exclusivo que se focalice en ciertos colectivos. Tanto los trabajadores como los empleadores deben acordar la importancia de este recurso y aceptar cambios y consecuencias que determinan mejoras constantes en las cafeterías.

Chavez y Medina (2012) propone que dependiendo de la eventualidad y la industria surge la necesidad de incrementar el contrato temporal a las personas por obras prácticas que no requieren ofrecer un trabajo fijo, entre las industrias planteadas se encuentra la restauración como una de las áreas a tratar, razón por la que la cocina es uno de los oficios más duros para trabajar, por ello la estabilidad laboral presenta incertidumbre en el campo laboral. Al distinguir y definir bien un cargo de trabajo e incluir al personal vital se asegura que las cafeterías usen de forma adecuada el recurso humano, pues este ingresa para dar valor y maximizar a la empresa.

La captación de los trabajadores que representa un papel importante en las acciones y manejo de una empresa, emplear a la élite o la *crème de la crème* de su ocupación (Jerez-Jerez, 2021), garantiza una disminución de la rotación de personal en los restaurantes y cafeterías, debido a que estas personas buscan su formación en el área gastronómica y además están instruidos hacia este oficio, aseguran además el buen manejo de alimentos y del servicio al cliente.

La gestión talento humano presenta falencias en las empresas gastronómicas, entre las que se destacan: la concentración del poder, la falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano que las compone (Jaramillo Naranjo, 2005).

Trabajar a cargo del talento humano es la oportunidad de ofrecer no solo la posibilidad de laborar o determinar deberes y derechos justos para todos los colaboradores sino además cuidar de su salud interna y externa, y por ende de la empresa. Por lo que, las empresas de servicios, específicamente las de restauración, a nivel local y mundial tienen la labor de enfrentarse a la necesidad de instaurar competencias laborales clave basadas en la aplicación y combinación de conocimiento, habilidades, actitudes positivas y valores que permitan desarrollar de forma exitosa en las actividades profesionales (Galarza Cachiguango et al. 2020).

Soltura Laseria y Cuesta Santos (2008) aseveran que la gestión por capacidad mediante el uso de perfiles de puesto es un enfoque poderoso y una herramienta fundamental para conseguir relacionar el desempeño humano con la organización. Sin embargo, la naturaleza funcional de su tecnología de análisis es actualmente muy limitada por factores externos que las empresas flaquean en su manejo administrativo, por tal, este estudio guía a las cafeterías de los perfiles necesarios para su funcionamiento.

En consecuencia, este trabajo servirá de base para aplicarse en nuevos emprendimientos que observen los lineamientos clave en el manejo del talento humano. Además, este trabajo de investigación ofrecerá los elementos claves del manejo en general del talento humano que va a necesitar una empresa del área de alimentos y bebidas.

2. Metodología

2.1. Metodología para el análisis de gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca

El presente trabajo de investigación utiliza el método cuantitativo. El diseño es observacional y exploratorio, los datos obtenidos en el estudio fueron a través de diferentes situaciones o experiencias a los trabajadores y los empleadores, mediante la técnica de encuesta a través de un muestreo probabilísticos a los empleados de las cafeterías de la ciudad de Cuenca, donde se determinó variables de la gestión del talento humano.

La población corresponde a las cafeterías de la ciudad de Cuenca, que de acuerdo con el Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción son "microempresas que tienen de 1 a 9 empleados" (2010, p.39). En el Ecuador el 94.6% de las actividades económicas son microempresas (INEC, 2020).

Para el desarrollo se utilizó información sobre la actividad de las empresas relacionadas al estudio, proporcionada por el Ministerio de Turismo (2017), según los datos obtenidos se registra 132 comercios pertenecientes a la actividad económica de cafeterías, "21 establecimientos de 4 Estrellas o Primera, 31 establecimientos de 3 Estrellas o Segunda, 65 establecimientos de 2 Estrellas o Tercera y 15 establecimientos de 1 Estrella o Cuarta" (p.158).

El Ministerio de Turismo "registra 6035 empleados en el área de servicio de alimentos y bebidas en la provincia del Azuay en un total de 1626 establecimientos" (2017, p.121), y se estima para las 132 cafeterías un total de 489 empleados. Por lo tanto, la muestra del estudio corresponde a 115 empleados de 8 cafeterías con un nivel de confianza del 5% y un 8% de error.

Se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos a través del formulario Google drive, Anexo A. Encuesta a Trabajadores sobre el Talento humano en las empresas gastronómicas y Anexo B. Encuesta a empleadores sobre el talento humano en las empresas gastronómicas.

Para el análisis de datos se usó la estadística descriptiva, con la utilización de medidas de tendencia central como la media y gráficos de análisis para identificar los aspectos más importantes de esta investigación.

2.2. Metodología para la aplicación del caso de estudio en la cafetería El Subterráneo

Luego de realizar la investigación sobre la gestión de la administración de talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca, se realizó un caso de aplicación para la creación de una cafetería en la ciudad de Cuenca. Se utilizó la metodología de un plan de negocios simplificado (Borello, 2000) donde se detallan contenidos mínimos como: fundamentación estratégica (datos de la empresa, objetivos, misión, visión, valores), mercado (oferta y precio), plan operativo (ubicación, demanda, marketing y FODA). Este plan de empresa simplificado se realizó con base al estudio de la primera parte de la tesis mejorando aspectos de la gestión de talento humano analizados.

Se realizó una propuesta de mejora en la gestión del talento humano con base en las variables obtenidas.

3. Resultados

Hoja de Ruta de los resultados:

3.1. Análisis de los resultados de la gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca

3.1.1. La gestión del talento desde la perspectiva de los trabajadores en las cafeterías

3.1.1.1. Reclutamiento y Selección

3.1.1.2. Perfil por competencias

3.1.1.3. Satisfacción laboral

3.1.1.4. Compromiso Organizacional

3.1.2. Resultados del análisis de la gestión de la administración del talento humano a los Trabajadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca

3.1.3. La gestión del talento desde la perspectiva de los empleadores en las cafeterías

3.1.4. Resultados del análisis de la gestión de la administración del talento humano a los Empleadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca

3.2. Análisis de aplicación del caso de estudio en la gestión de la administración del talento humano de la cafetería El Subterráneo

3.2.1. Especificaciones de la empresa

3.2.2. Plan de Talento Humano

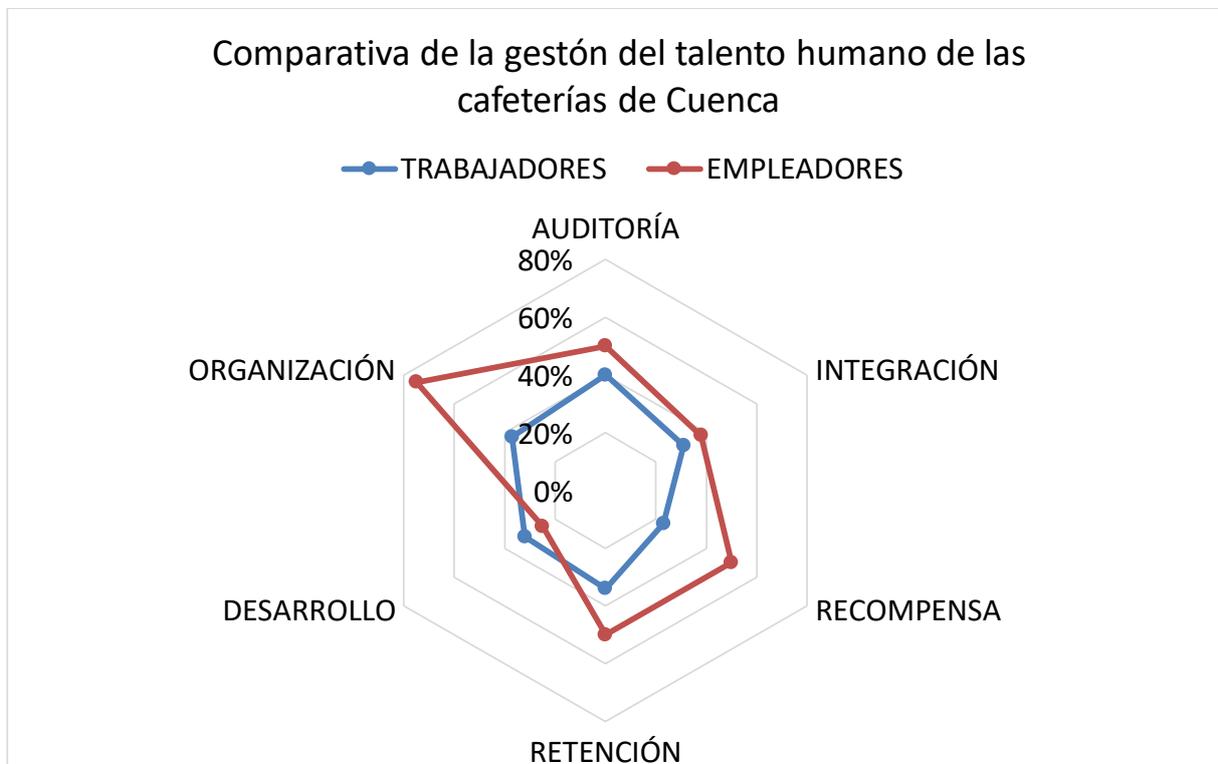
3.2.2.1. Políticas de la empresa

3.2.2.2. Ficha de descripción de puesto

3.2.2.3. Fichas Profesiográficas

3.1. Análisis de los resultados de la gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca

Gráfico 1. Comparativa de la gestión del talento humano de las cafeterías de Cuenca.



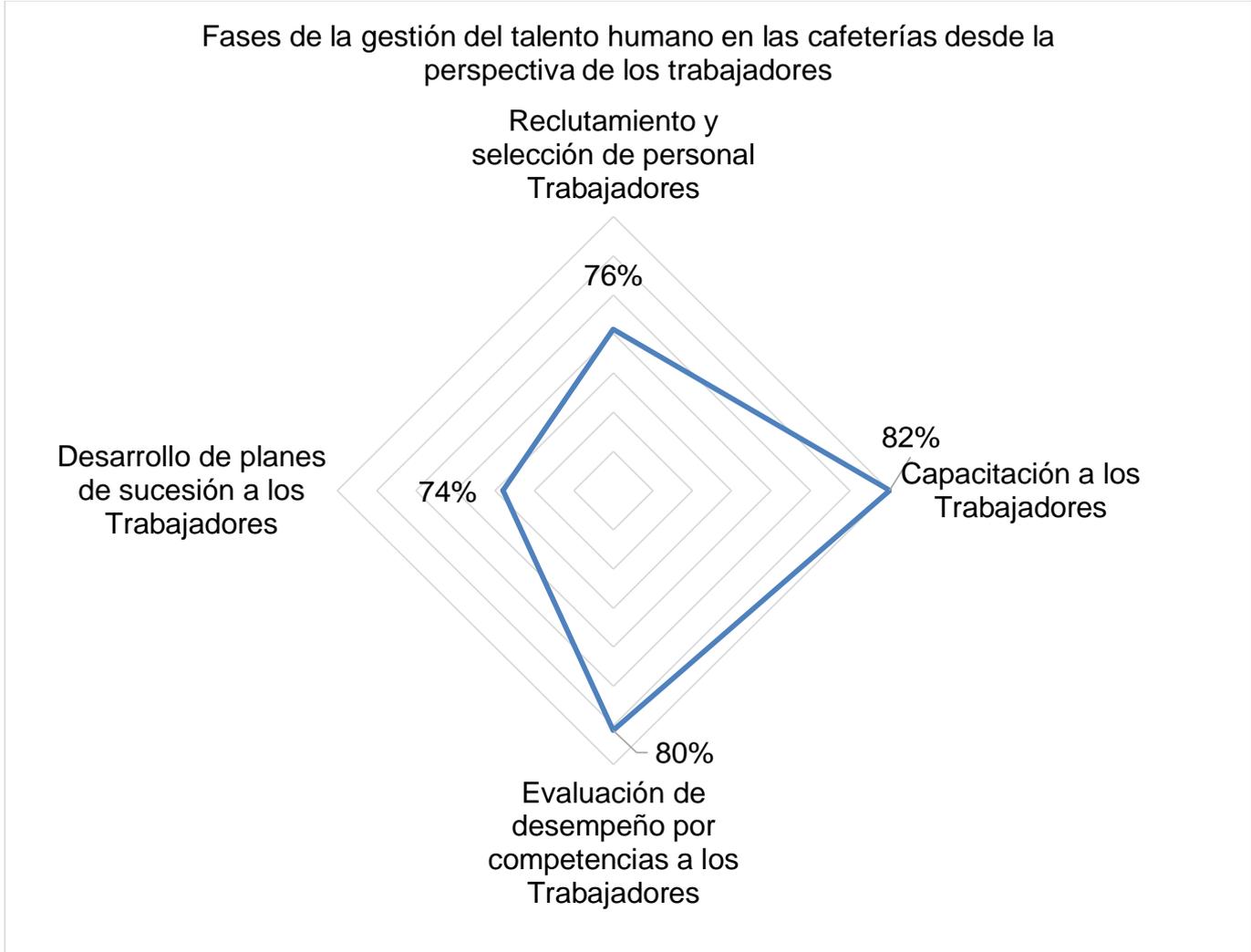
Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 1 especifica la gestión del talento humano mediante los datos obtenidos a los trabajadores y los empleadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca. El 37% de los trabajadores de la muestra objeto de estudio se acoge a procesos de organización, es decir, trabaja según las capacidades y aptitudes de cada empleado. El 32% de los trabajadores ratificó cumplir los procesos de desarrollo de las funciones, en otras palabras, se realizan actividades que mejoren los objetivos y la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores. El 34% de los trabajadores reconoce realizar procesos de retención del talento humano, se refiere a fomentar el óptimo talento de una organización a crear y fomentar una cultura y un ambiente de trabajo acogedor. El 23% de los trabajadores se ha beneficiado de los procesos de recompensa, de hecho, se reconoce y motiva a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones. El 31% de los trabajadores han tenido procesos de integración laboral, o sea, promover proyecciones y planificaciones para una eficiente gestión de talento humano. Se expresa que el 40% de los trabajadores se acoge a procesos de auditoría o evaluación del desempeño de las personas.

Mientras que el 75% de sus empleadores afirman que se otorga procesos de organización de acuerdo a las capacidades y aptitudes de cada trabajador. El 25% de los empleadores admite que se cumplen con los procesos de desarrollo de las funciones. El 50% de los empleadores reconoce que en sus empresas se realizan procesos de retención del talento humano. El 50% de los empleadores genera procesos de recompensa en las cafeterías. El 38% de los empleadores afirma realizar en las cafeterías procesos de integración y el 50% de los empleadores señala realizar en su cafetería procesos de auditoría o evaluación del desempeño de las personas.

3.1.1. La gestión del talento desde la perspectiva de los trabajadores en las cafeterías

Gráfico 2. Fases de la gestión del talento humano en las cafeterías desde la perspectiva de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 2 detalla las fases de la gestión del talento humano mediante los datos obtenidos a los trabajadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca. Se muestra que el 76% de los trabajadores de la muestra objeto de estudio se acoge a procesos de reclutamiento y selección de personal. El 82% de los trabajadores realiza procesos de capacitación que la empresa proporciona. El 80 % ha realizado procesos de evaluación de desempeño por competencias y el 74% ha tenido procesos de desarrollo de planes de sucesión.

Los estándares propuestos para la gestión de talento humano están compuestos por 4 puntos esenciales. El primero, el reclutamiento y la selección de personal, está compuesto por la carga laboral de los trabajadores y las funciones que se realizan. El segundo punto es la capacitación a los trabajadores y su impacto en el desarrollo de las funciones en la empresa. El tercero es la evaluación de desempeño por competencias, en este se incluye un plan de formación y superación académica, la conformidad con su sueldo, si las actividades que desarrolla en la empresa son consecuentes con sus capacidades y si trabaja junto a lineamientos escritos tales como manuales, recetarios, fichas técnicas u otro similar. Y el último, el desarrollo de planes de sucesión abarca la planificación de actividades, una buena relación social entre colaboradores y las personas a cargo del talento humano en la empresa, si existe una adecuada relación social y una adecuada relación laboral entre colaboradores y las personas a cargo del talento humano.

A continuación, se enfatizan las cuatro fases de la gestión del talento humano desde las perspectivas de los trabajadores.

3.1.1.1. Reclutamiento y Selección

En la industria de la restauración no se ha implantado un sistema estratégico que sea manejado por forma general para la gestión de talento humano en las cafeterías, día a día se busca maneras de mejorar ante el autoaprendizaje de la vida laboral. La experiencia ha dejado reglas, procesos y resultados que se repiten. Ante ello, las cafeterías se pueden valer de datos de importancia para el reclutamiento y la selección de sus colaboradores como que, el género femenino precede laboralmente con el 61% la ocupación laboral dentro de las cafeterías, el rango de edad más recurrente en esta labor es entre los 26 a los 33 años, es esencial para marcar la disponibilidad a corto o largo plazo en un cargo considerar el estado civil o situación social de las personas que trabajan en esta área, además de las metas que puedan tener y la estabilidad laboral que estas personas prometen ante la empresa. Según los datos obtenidos la mayor parte de los trabajadores son solteros.

El cargo funcional que generalmente se requerir contratar en las cafeterías es el de ventas y atención al cliente, seguido de la función de servicio o meseros. Los trabajadores expresan

que los horarios de trabajo como la carga laboral y funciones en las cafeterías son presentadas de forma óptima, sin embargo, afirman podría existir mejores estrategias de comunicación y adaptación a sus horarios, para fomentar un equilibrio laboral equitativo a todos los trabajadores.

El nivel educativo de la mayor parte de las personas que trabajan en las cafeterías es técnico (bachiller) y entre las ocupaciones o profesiones más comunes están las de estudiante, ingenieros, administradores, arquitectos, diseñadores, profesionales en áreas médicas y gastrónomos. Es decir, no siempre se emplean personas con instrucción en atención al cliente o el estudio de la gastronomía para la atención y elaboración de productos. Se entiende que por estos hechos las empresas no gestionan un perfil que necesariamente busque a profesionales en la gastronomía sino la ocupación de cargos por otros requerimientos al cargo a requerir.

3.1.1.2. Perfil por competencias

Según el análisis realizado las cafeterías no describen las competencias con las que deben contar sus colaboradores, ni las describen en el perfil o cargo a requerir, para el manejo actual es preciso hallar en las personas otras cuestiones de confiabilidad como probar su experiencia o formación en base a referencias, sin embargo, para fortalecer la gestión de talento humano se debe contar con competencias específicas en cada cargo y contar que sus colaboradores cumplan con estas.

3.1.1.3. Satisfacción laboral

El tema de la satisfacción laboral está estrechamente ligado a la motivación de los colaboradores de la empresa. Un trabajador motivado es la herramienta más importante que posee la empresa y por lo tanto el gestor de talento humano para conseguir el cumplimiento de metas y objetivos.

Se recolectó valiosas recomendaciones por los trabajadores, como recibir un reconocimiento y agradecimiento por la prestación de los servicios o a manera de buscar la excelencia escoger al mejor trabajador, la prestación de su salario de forma mensual y puntual, la oferta de matrículas de estudio para culminar o perfeccionar su formación en el área que se desempeña, incentivos económicos, premios y otras sugerencias que deberían ser tomadas en cuenta para fomentar un productivo sistema de trabajo y por último, trabajar en pro de un óptimo y eficiente ambiente laboral.

El 55% de los trabajadores cree que su salario está acorde con sus funciones y la carga laboral que realiza en la empresa y el 45% de los trabajadores marcan una inconformidad con

su salario en relación a las funciones y la carga laboral, en efecto este es un tema preocupante pues para todas las personas su salario es esencial para marcar su nivel de vida. Por otro lado, si solo se toma en cuenta las actividades que realizan los trabajadores, el 90% expresa estar conforme con las actividades que realiza en la empresa pues están acorde a sus capacidades.

3.1.1.4. Compromiso Organizacional

En general los trabajadores tienen conocimiento sobre las nociones teóricas de cada cafetería, entre ellas se plantea que mínimo se conozca la misión, la visión, los objetivos, las metas de la empresa, la marca y las políticas de trabajo.

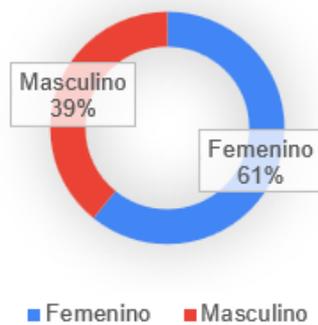
Una vez marcadas las nociones básicas de la empresa y puestas al alcance de los trabajadores, el éxito de las cafeterías depende del trayecto y trabajo de cada colaborador, por ello, se debe tomar muy en cuenta el aporte de estos, pues son quienes día a día realizan las acciones operativas; es esencial antes de imponer nuevas ideas, disponerlas a la comunicación entre los trabajadores y el talento humano, para que sean los trabajadores quienes propongan formas de mejora continua. Este tema está directamente relacionado con la rotación de personal en la industria gastronómica.

La capacitación es un proceso de oportunidad y crecimiento para la empresa y el trabajador. El continuo aprendizaje y la evaluación laboral presentan formas de evolución que con frecuencia se aprovechan para mejorar en todos los aspectos de la vida.

3.1.2. Resultados del análisis de la gestión de la administración del talento humano a los Trabajadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca

Gráfico 3. Género de los trabajadores.

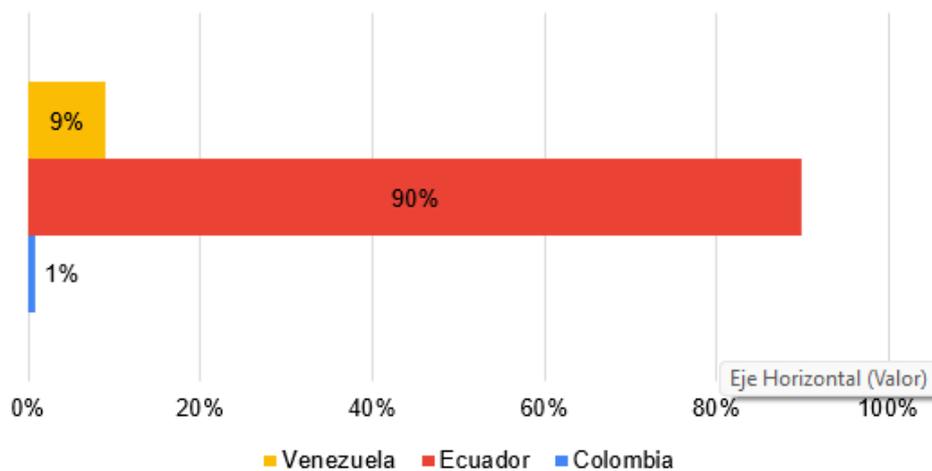
Género de los trabajadores



El gráfico 3 expresa que el 61% de los trabajadores de cafeterías son mujeres y el 39% son hombres.

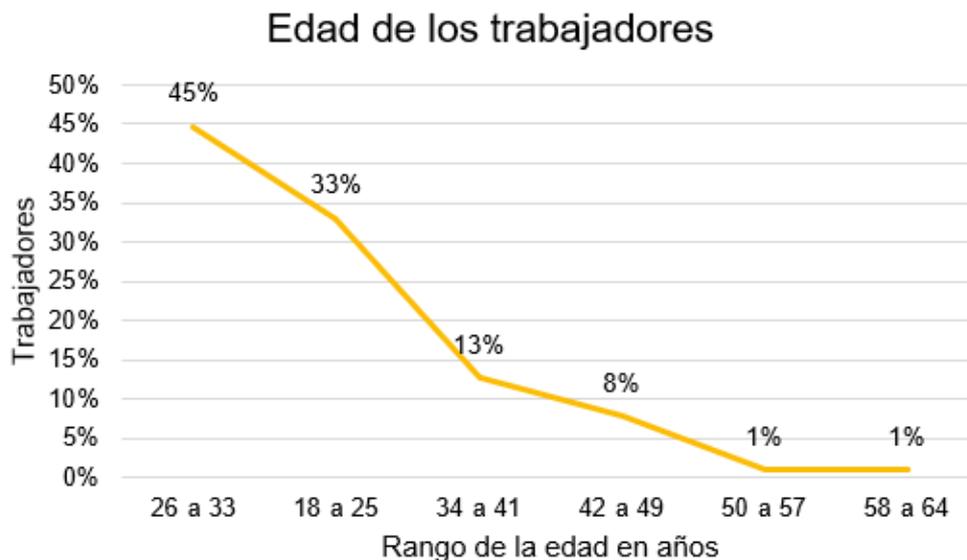
Gráfico 4. Nacionalidad de los trabajadores.

Nacionalidad de los trabajadores



El gráfico 4 manifiesta que el 90% de los trabajadores son de nacionalidad ecuatoriana, el 9% son de nacionalidad venezolana y el 1% es de nacionalidad colombiana.

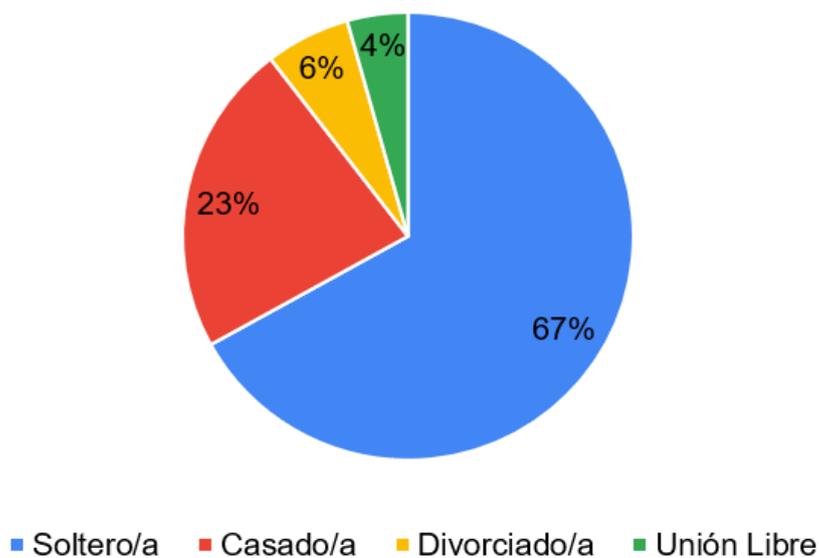
Gráfico 5. Edad de los trabajadores.



El gráfico 5 señala que el 45% de los trabajadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca tienen una edad entre 26 a 33 años, el 33% entre 18 a 25 años, el 13% de los trabajadores tienen entre 34 a 41 años, el 8% de los trabajadores tienen entre 42 a 49 años, el resto tiene entre 50 a 64 años.

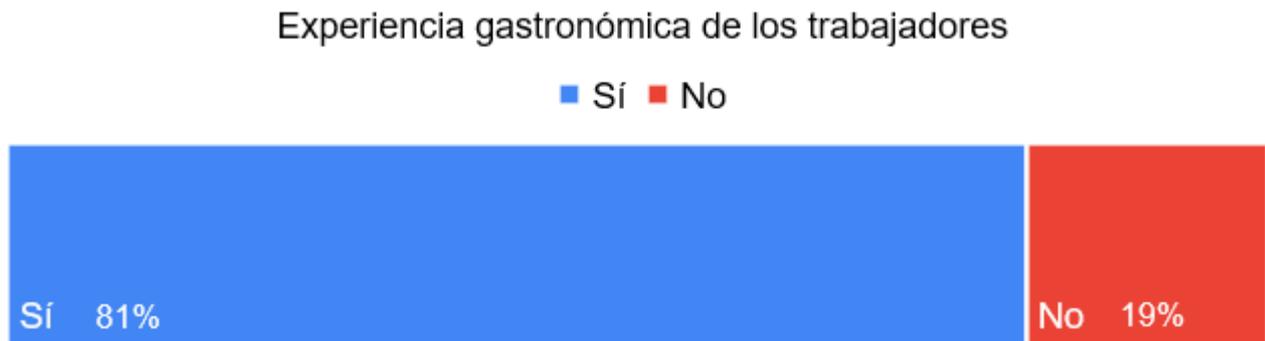
Gráfico 6. Estado civil de los trabajadores.

Estado civil de los trabajadores



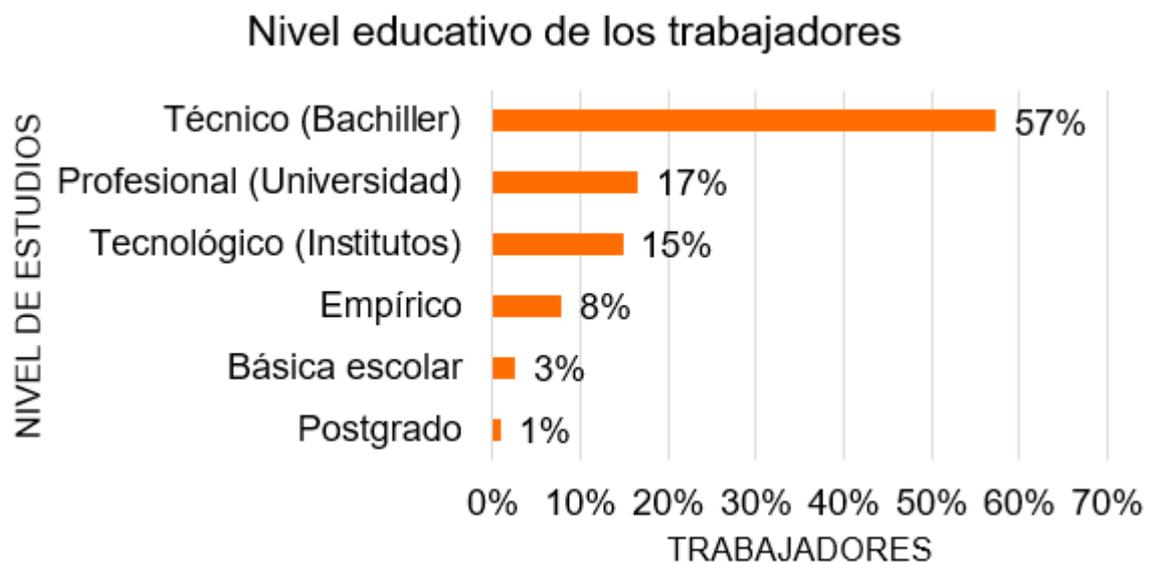
Según los datos obtenidos en el gráfico 6 el 67% de los trabajadores son solteros, el 23% son casados, el 6% son divorciados y el 4% viven en unión libre.

Gráfico 7. Experiencia gastronómica de los trabajadores.



El gráfico 7 muestra que el 81% de los trabajadores han trabajado en una empresa relacionada al servicio gastronómico o la restauración y 19% restante no posee esta experiencia.

Gráfico 8. Nivel de instrucción de los trabajadores.



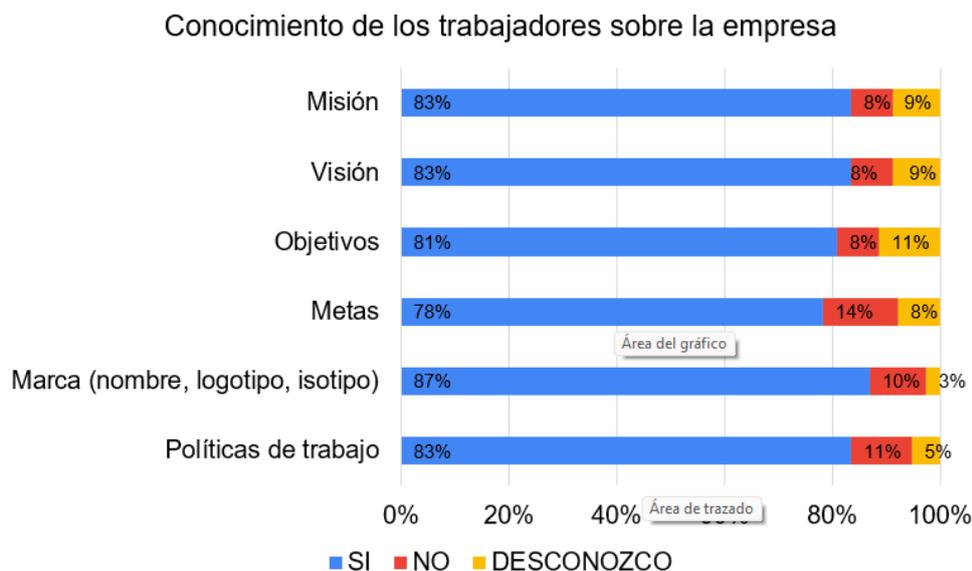
Según los datos obtenidos en el gráfico 8 el 57% de los trabajadores tienen un nivel educativo técnico, el 17% tiene un nivel profesional, el 15% tiene una instrucción tecnológica, el 8% tiene una formación empírica en el área gastronómica, el 3% tiene un nivel educativo básico y el 1% de los trabajadores tiene un título de postgrado.

Gráfico 9. Profesión de los trabajadores.



El gráfico 9 muestra la técnica de lluvia de ideas de los participantes. La mayoría de encuestados respondieron ser las siguientes profesiones: estudiante, bachiller, ingenieros, administradores, arquitectos, diseñadores, profesionales en áreas médicas y gastronómicos.

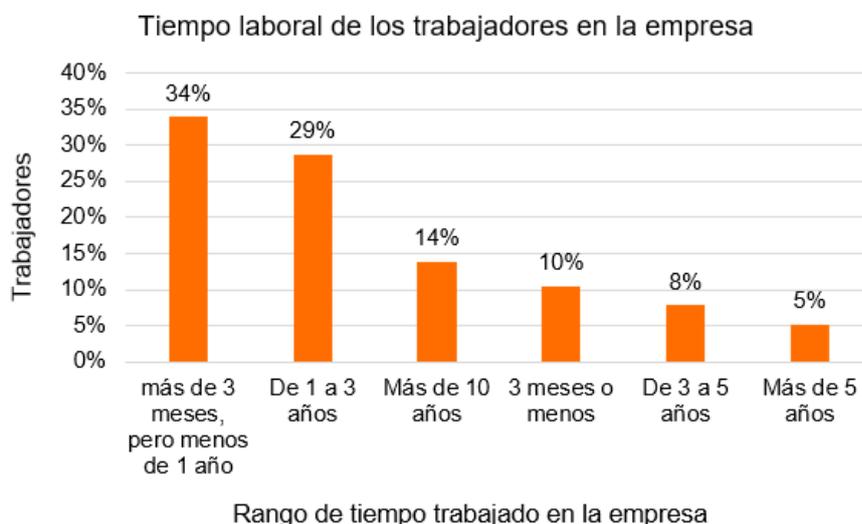
Gráfico 10. Conocimiento de los trabajadores sobre la empresa.



El gráfico 10 expresa que en las cafeterías el 83% de los trabajadores sí conocen la misión, el 83% de los trabajadores sí conocen la visión, el 81% de los trabajadores sí conocen los objetivos, el 78% de los trabajadores sí conocen las metas de la empresa, el 87% de los

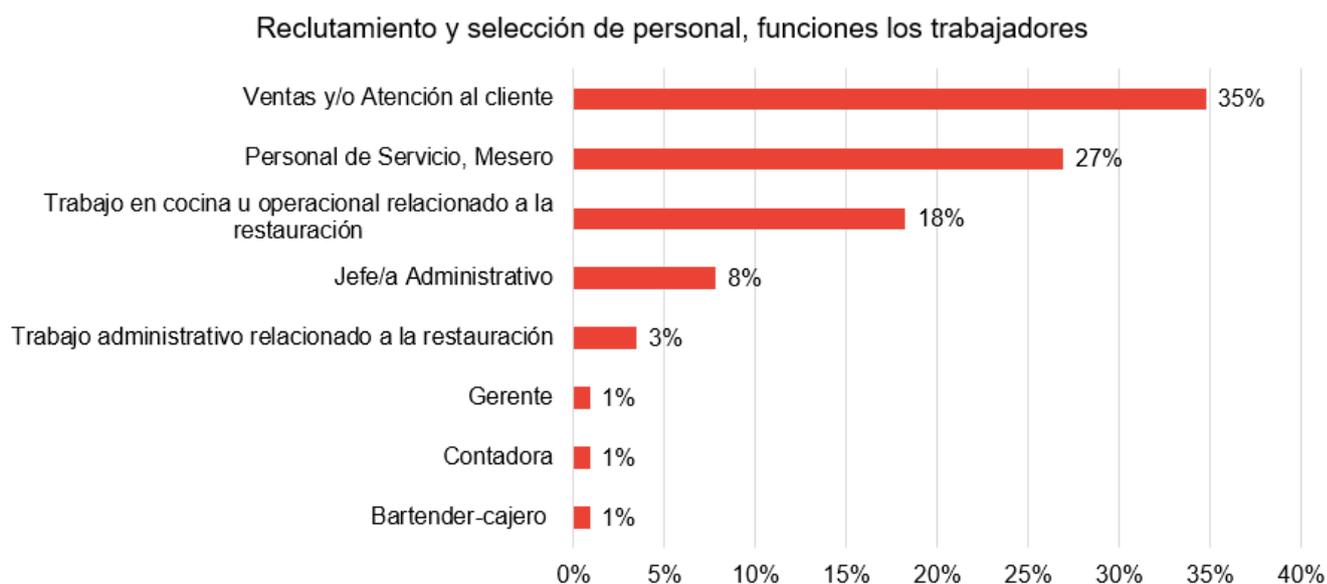
trabajadores sí conocen la marca y el 83% de los trabajadores sí conocen las políticas de trabajo de cada una de las empresas encuestadas. Un 14% de los trabajadores desconoce o no conocen sobre estos temas.

Gráfico 11. Tiempo laboral de los trabajadores en la empresa.



Los datos que muestran el gráfico 11 es que el 34% de los colaboradores trabajan más de 3 meses y menos de 1 año, el 29% de los trabajadores están en la empresa más de 1 año y menos de 3 años, el 14% de los trabajadores están en la empresa más de 10 años, el 10% de los trabajadores están en la empresa 3 meses o menos, el 8% de los trabajadores están en la empresa de 3 a 5 años y el 5% de los trabajadores están en la empresa más de 5 años.

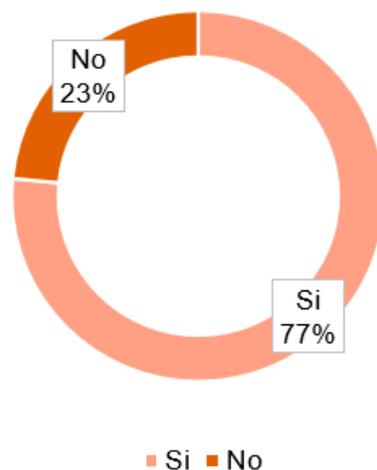
Gráfico 12. Reclutamiento y selección de personal, funciones de los trabajadores.



El gráfico 12 indica que el 35% de los trabajadores de las cafeterías realiza la función de Ventas y/o Atención al cliente, el 27% desempeña la función de Personal de Servicio, Mesero, el 18% la función de Trabajo en cocina u operacional relacionado a la restauración, el 8% desempeñan la función de jefe/a administrativo, el 3% un trabajo administrativo relacionado a la restauración, el 1% es Gerente, el 1% Contador/a y el 1% es Bartender / cajero.

Gráfico 13. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Horarios de Trabajo.

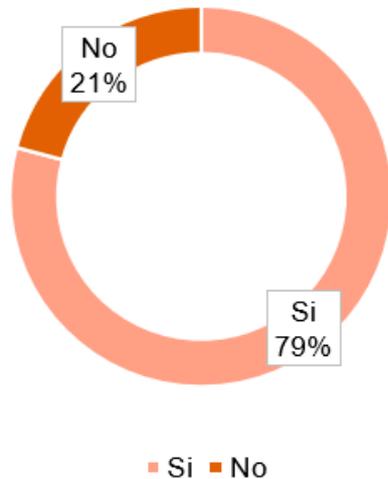
Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Horarios de trabajo



El gráfico 13 revela que el 77% de los trabajadores cree que los horarios de trabajo si pueden plantearse de una manera más óptima a la que se usa actualmente en la empresa, mientras que el 23% indica que no.

Gráfico 14. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Horarios de Trabajo.

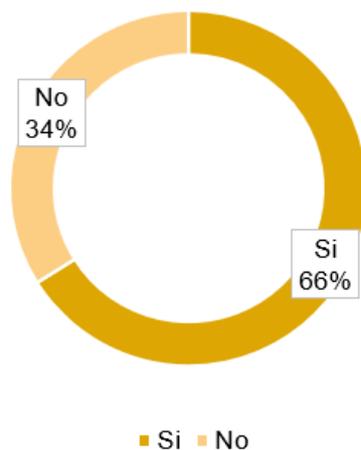
Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Horarios de trabajo



El gráfico 14 expresa que el 79% de los trabajadores le parece que los horarios de trabajo si son presentados de manera óptima, mientras que el 21% indica que no.

Gráfico 15. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Carga laboral y las funciones.

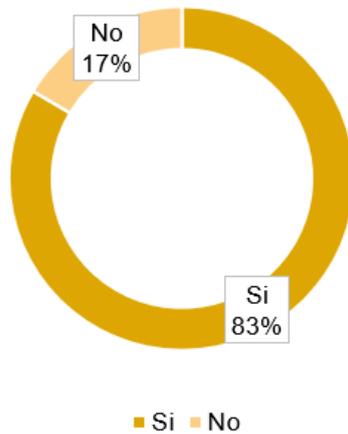
Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Carga laboral y las funciones



El gráfico 15 revela que el 66% de los trabajadores le parece que la carga laboral y las funciones de trabajo si pueden plantearse de una manera óptima a la que se usa actualmente en la empresa, mientras que el 34% indica que no.

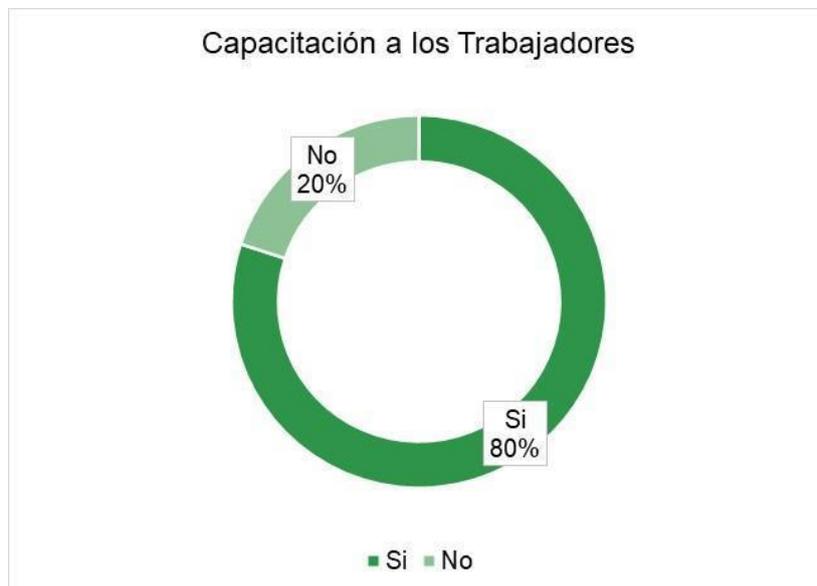
Gráfico 16. Reclutamiento y selección de personal para los trabajadores. Carga laboral y las funciones.

Reclutamiento y selección de personal trabajadores. Carga laboral y las funciones



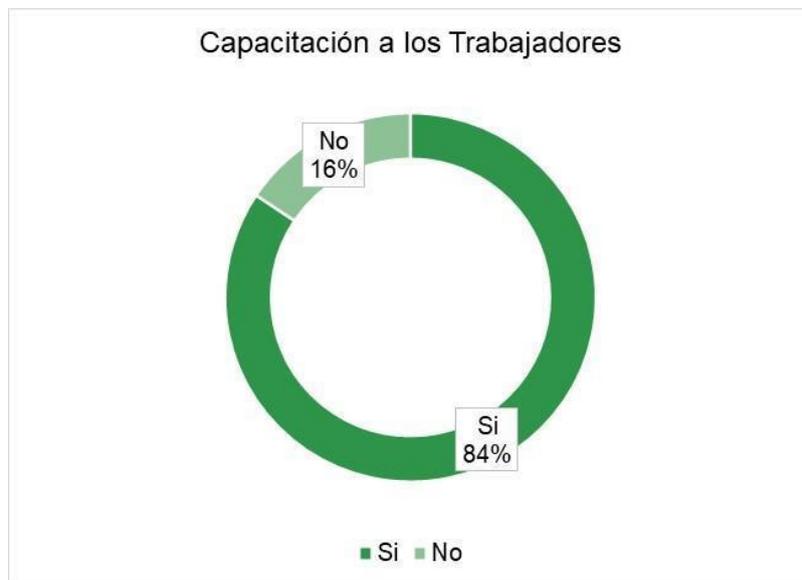
El gráfico 16 expresa que el 83% de los trabajadores le parece que la carga laboral y las funciones sí podrían ser más óptimas, mientras que el 17% indica que no.

Gráfico 17. Capacitación a los Trabajadores.



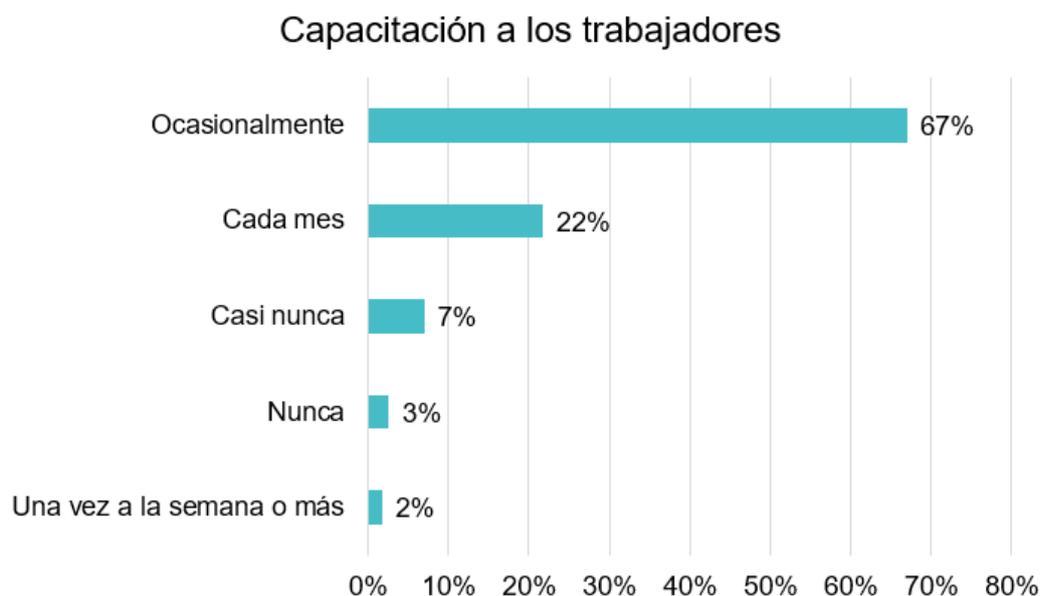
Según el gráfico 17 el 80% de los trabajadores indica que su empresa les proporciona capacitaciones en sus respectivos cargos y el 20% indica que no se les proporciona capacitaciones en sus respectivos cargos.

Gráfico 18. Capacitación a los Trabajadores.



Según el gráfico 18 el 84% de los trabajadores indica que las capacitaciones si son de provecho para mejorar en sus funciones. Mientras que el 16% de los trabajadores indica que estas capacitaciones no son de provecho para mejorar en sus funciones.

Gráfico 19. Capacitación a los trabajadores.



Según el gráfico 19 el 65% de las cafeterías realizan capacitaciones de manera ocasional a sus trabajadores, el 22% de capacitaciones se realizan cada mes, el 7% de los trabajadores señalan que las capacitaciones se realizan casi nunca, el 3% nunca y el 2% señala que las capacitaciones se realizan una vez a la semana.

Gráfico 20. Motivación para los trabajadores.

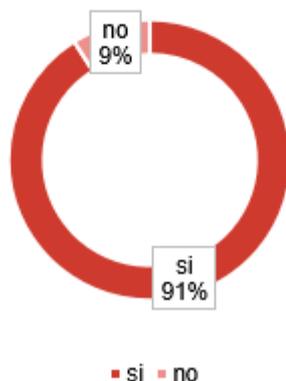


El gráfico 20 muestra la técnica de lluvia de ideas de los participantes. La mayoría de los trabajadores encuestados concuerdan que los incentivos que reciben o les gustaría recibir son los siguientes:

- ✓ Incentivo por sus ventas.
- ✓ Incentivo socializar el tema de vacaciones por ambas partes, es decir, empleador y trabajador.
- ✓ Incentivo por la productividad.
- ✓ Vacaciones propuestas por el empleador.
- ✓ Recibir un reconocimiento y agradecimiento.
- ✓ La prestación de su salario de forma mensual.
- ✓ La oferta de matrículas de estudio.
- ✓ Incentivos económicos.
- ✓ Premios.

Gráfico 21. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.

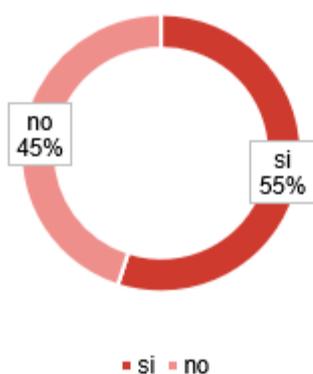
Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores



El gráfico 21 indica que el 91% de los trabajadores de cafeterías han considerado mejorar en su instrucción profesional con el fin de generar mejores ingresos y posición en su estructura laboral, el 9% no ha considerado mejorar su aspecto profesional para generar más ingresos o un ascenso en la estructura laboral.

Gráfico 22. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.

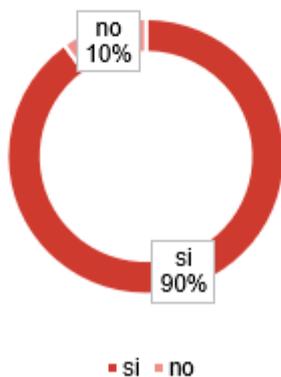
Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores



El gráfico 22 muestra que el 55% de los trabajadores cree que su salario está acorde con sus funciones y la carga laboral en la empresa y el 45% de los trabajadores se sienten inconformes con su salario.

Gráfico 23. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.

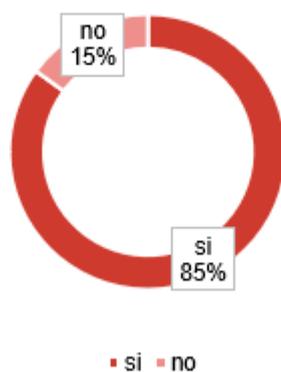
Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores



El gráfico 23 señala que el 90% de los trabajadores está conforme con las actividades que realiza en la empresa pues están acorde a sus capacidades y el 10% no está conforme con las actividades que realiza en la empresa pues están acorde a sus capacidades.

Gráfico 24. Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores.

Evaluación de desempeño por competencias a los trabajadores

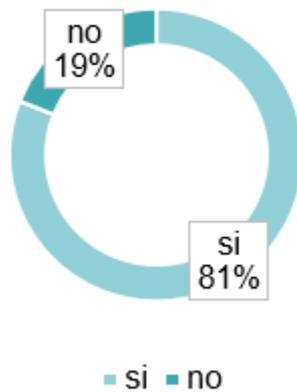


El gráfico 24 expresa que el 85% de los trabajadores confirma trabajar bajo un lineamiento escrito tales como manuales, recetarios, fichas técnicas u otro similar, mientras que el 15% no trabaja con lineamientos escritos.

Gráfico 25.

Gráfico 25. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.

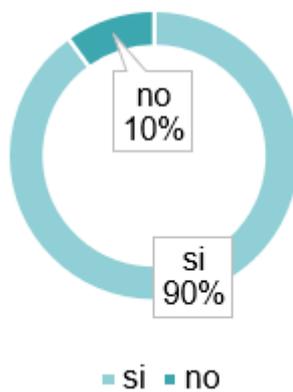
Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores



Según el gráfico 25 el 81 % de los trabajadores labora mediante cronogramas donde se planifican las actividades y el 19% no trabaja con cronogramas de actividades.

Gráfico 26. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.

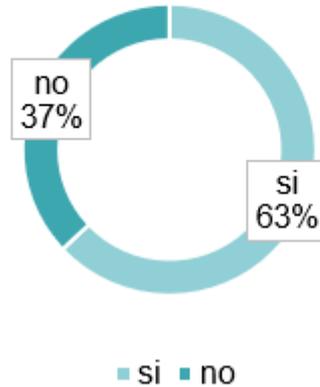
Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores



Según el gráfico 26 el 90% de los trabajadores cree que, sí es importante mantener una buena relación social entre los trabajadores y el departamento de talento humano, el 10% cree que no existe una buena relación social entre ambas partes.

Gráfico 27. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.

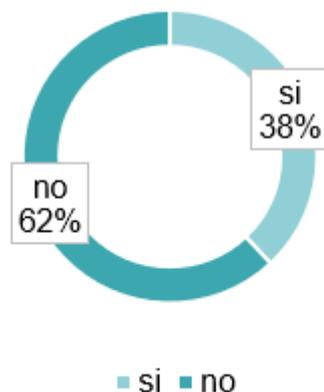
Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores



Según el gráfico 27 el 63% cree que, si existe una adecuada relación social con el departamento de talento humano de su empresa y los trabajadores, el 37% cree que no existe una adecuada relación social con el departamento de talento humano de su empresa y los trabajadores.

Gráfico 28. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.

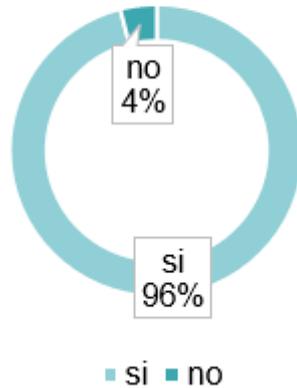
Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores



Según el gráfico 28 el 38% de los trabajadores dice que, si existe una adecuada relación laboral entre el departamento de talento humano y los trabajadores, el 62% de los trabajadores dicen que no existe una adecuada relación laboral entre el departamento de talento humano y los trabajadores.

Gráfico 29. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.

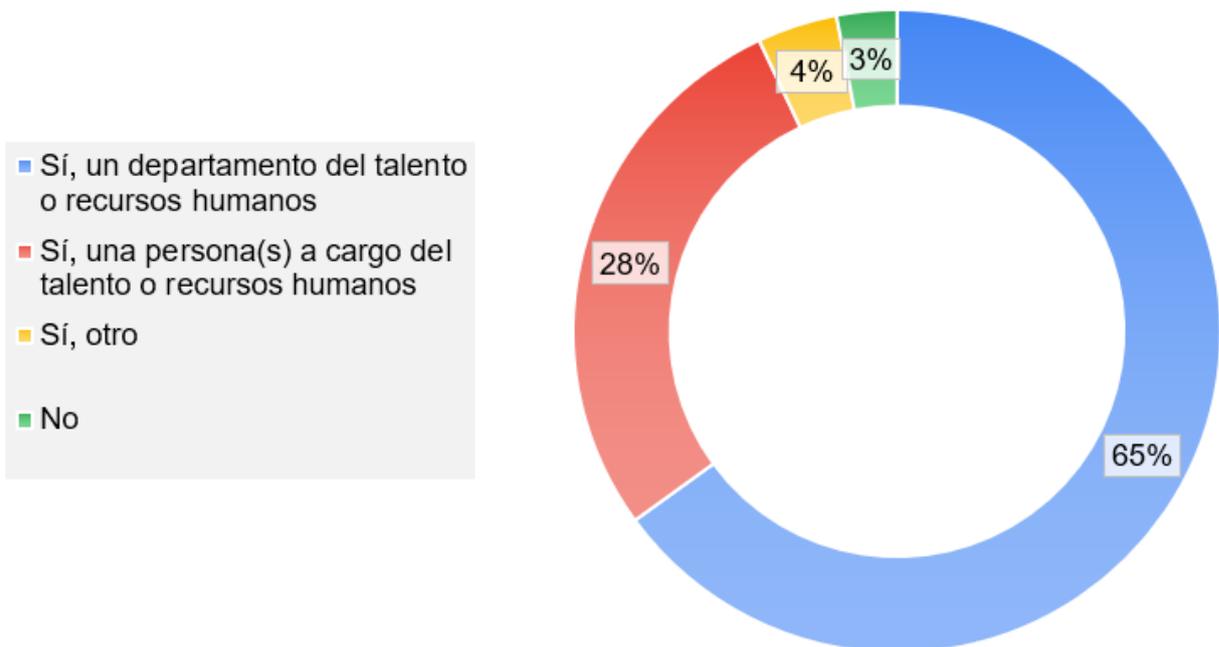
Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores



Según el gráfico 29 el 96% de los trabajadores reconoce que su empresa cuenta con la gestión de talento humano, el 4% de los trabajadores afirma que su empresa no cuenta con la gestión de talento humano.

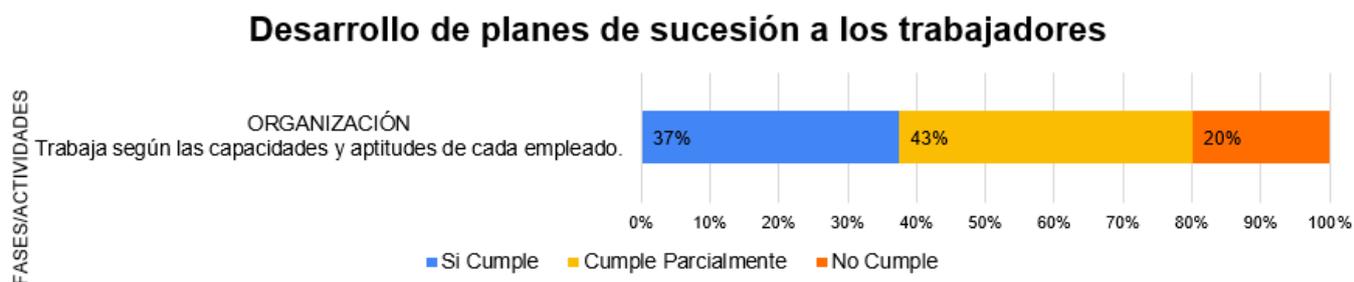
Gráfico 30. Conocimiento sobre el manejo de talento humano en la empresa a los trabajadores.

Conocimiento sobre el manejo de talento humano en la empresa a los trabajadores



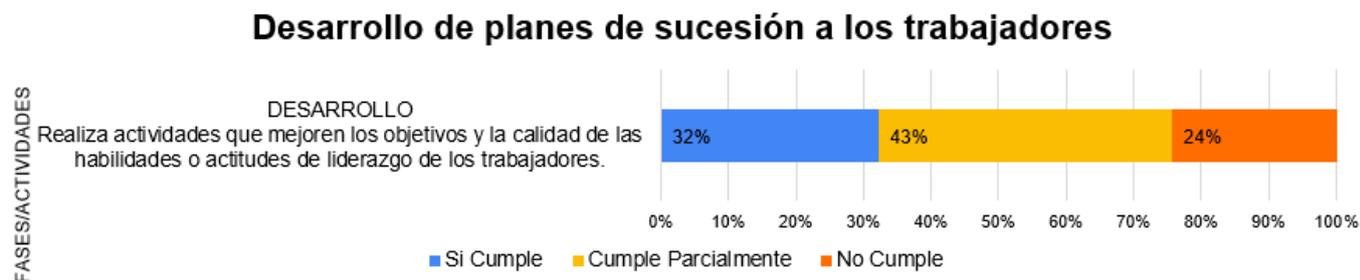
Según el gráfico 30 muestra que el 65% el talento humano es manejado por un departamento, conformado a su vez por varias personas, el 28% es una persona o personas las encargadas esencialmente de las actividades de talento humano, el 4% está a cargo de personas que cumplen varias funciones en la empresa y no especifica encargarse solo del talento humano y el 3% indica que no se encargan de estas fusiones en las cafeterías.

Gráfico 31. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.



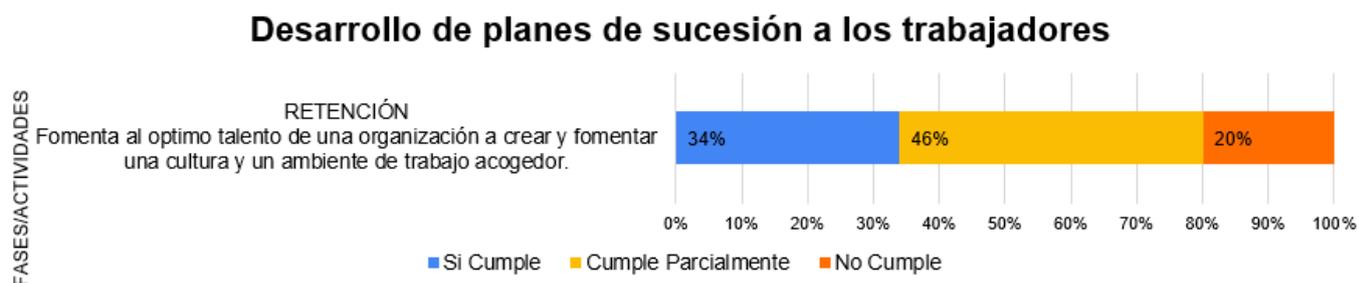
El gráfico 31 muestra que la fase y actividades de ORGANIZACIÓN el 37% cree que sí se trabaja según las capacidades y aptitudes de cada empleado, el 43% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 20% cree que esto no se cumple.

Gráfico 32. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.



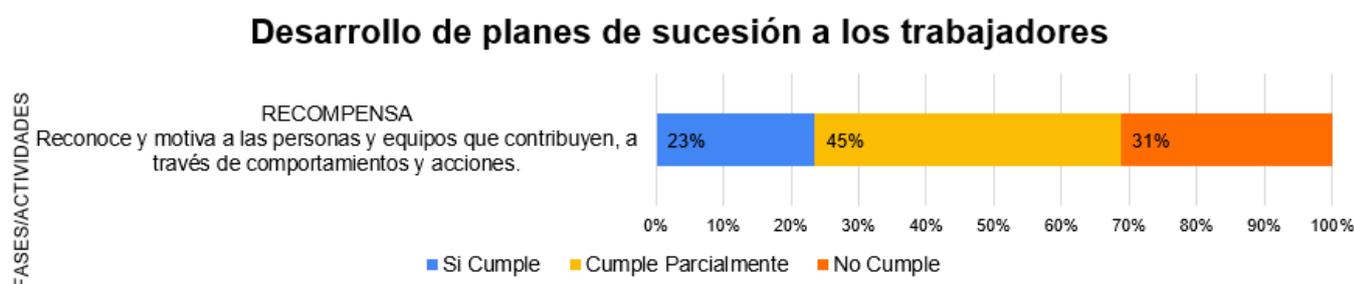
El gráfico 32 muestra que la fase y actividades de DESARROLLO el 32% cree que sí se realiza actividades que mejoren los objetivos y la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores, el 43% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 24% cree que esto no se cumple.

Gráfico 33. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.



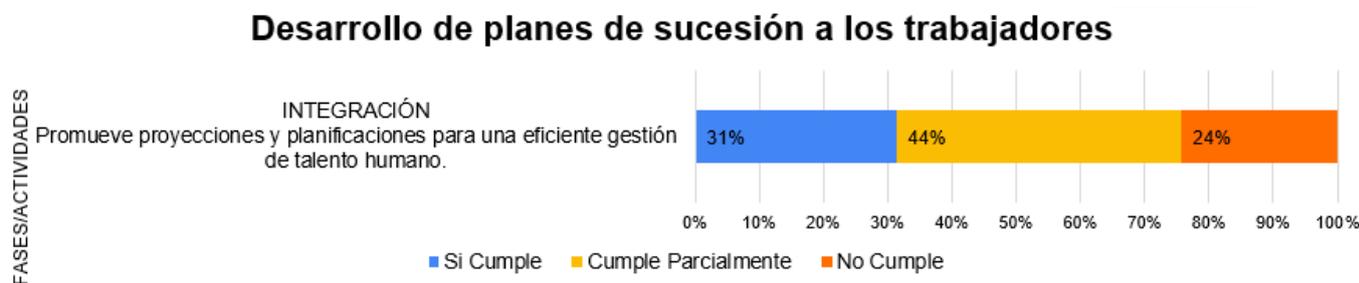
El gráfico 33 muestra que la fase y actividades de RETENCIÓN el 34% cree que sí se fomenta al óptimo talento de una organización a crear y fomentar una cultura y un ambiente de trabajo acogedor, el 46% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 20% cree que esto no se cumple.

Gráfico 34. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.



El gráfico 34 muestra que la fase y actividades de RECOMPENSA el 23% cree que sí se reconoce y motiva a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, el 45% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 31% cree que esto no se cumple.

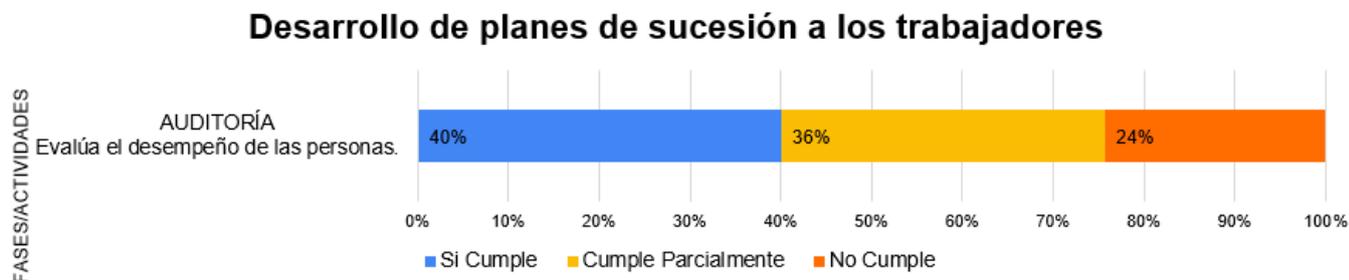
Gráfico 35. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.



El gráfico 35 muestra que la fase y actividades de INTEGRACIÓN el 31% cree que sí se promueven proyecciones y planificaciones para una eficiente gestión de talento humano, el

44% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 24% cree que esto no se cumple.

Gráfico 36. Desarrollo de planes de sucesión a los trabajadores.



El gráfico 36 muestra que la fase y actividades de AUDITORÍA el 40% cree que sí se evalúa el desempeño de las personas, el 36% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 24% cree que esto no se cumple.

3.1.3. La gestión del talento desde la perspectiva de los empleadores en las cafeterías

Los empleadores encuestados mencionan que el 25 % de sus cafeterías tienen experiencia de 0 a 5 años, el 25 % de experiencia de 6 a 10 años, el 25 % de experiencia de 1 a 20 años y el 25 % de experiencia de 21 a 30 años. En el 44% de las cafeterías encuestadas son según su número de los trabajadores una empresa pequeña, pues laboran en estas de 1 a 9 trabajadores, el 33% de las cafeterías tienen de 10 a 49 trabajadores, es decir una empresa mediana y el 22% de las cafeterías tiene de 50 a 199 trabajadores, es decir una empresa grande. El 63% de las cafeterías encuestadas son según su valor de ingresos una empresa pequeña, el 25% de cafeterías es son de tamaño mediano y el 13% son una microempresa.

Todas las cafeterías poseen un departamento de gestión de talento humano, en el 75% de cafeterías es una o varias personas que llevan a su cargo las funciones de talento o recursos humanos, mientras que en el 25% restante las cafeterías tienen un departamento del talento o recursos humanos.

El 50% de cafeterías controlan a su talento humano un tiempo superior a 1 año, el 25% de cafeterías ha manejado su talento humano más de 5 años, el 17% de cafeterías ha manejado su talento humano de 3 a 5 años y el 8% de cafeterías ha manejado su talento humano de 1 a 3 años. El 88% de cafeterías menciona que su cuerpo laboral a cargo del talento humano está conformado por menos de 5 personas, mientras que el 13% de cafeterías indica que su cuerpo laboral a cargo del talento humano está conformado por más de 10

personas. La formación académica del 50% de los trabajadores a cargo del talento humano es postgrado, el 38% tiene una instrucción profesional y el 13% una formación empírica. Entre las profesiones o especializaciones que posee la persona que maneja el talento humano en la empresa están las de Trabajo Social, Administrador, Gastrónomo Empírico, Psicólogo Organizacional con Maestría de Talento Humano, Psicólogo Organizacional y Contadora.

El 50% de las fases y actividades de Reclutamiento y Selección de personal si se cumplen, el 27% de fases y actividades no se cumplen y el 23% de fases y actividades se cumplen parcialmente. Las fases y actividades que más se cumplen son las siguientes:

- ✓ Posee una base de datos del personal clasificado.
- ✓ Usa sistemas de almacenamiento y registro de información.
- ✓ Está definido cada roll en su trabajo y las ocupaciones requeridas
- ✓ Especifica las funciones que realiza frente al cargo en el desempeño laboral
- ✓ Organiza y clasifica los cargos de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Luego de la evaluación de desempeño recopilan las necesidades.
- ✓ Utiliza formularios y documentos en los procedimientos de verificación y revisión del desempeño laboral
- ✓ Realiza una socialización del manual de funciones y competencias.
- ✓ Solicita y verifica las referencias laborales y antecedentes de los empleados.
- ✓ Aplica la normatividad vigente relacionada con los salarios legales.
- ✓ Identifica en forma correcta los componentes de la estructura salarial.

Mientras que las fases y actividades de reclutamiento y selección de personal que en su mayoría se cumplen parcialmente o no se cumplen están las siguientes:

- ✓ Utiliza herramientas informáticas para levantar la información sobre los cargos requeridos en su empresa
- ✓ Utiliza un plan de actividades para la selección de candidatos.
- ✓ Alinea la evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico.
- ✓ Identifica las necesidades de desarrollo de personal.
- ✓ Posee una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles.

El 51% de las fases y actividades de Capacitación si se cumplen, el 29% de fases y actividades no se cumplen y el 20% de fases y actividades se cumplen parcialmente. Las fases y actividades que más se cumplen son las siguientes:

- ✓ Los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal.

- ✓ Planea acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano.
- ✓ Organizan brigadas de emergencia.
- ✓ Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento.

Mientras hay que prestar mayor atención en cumplir la fase y actividades de evaluación de la ejecución de planes de capacitación y el uso de recursos, presente en la de Capacitación.

El 39% de las fases y actividades de Desempeño por competencias si se cumplen, el 38% de fases y actividades no se cumplen y el 24% de fases y actividades se cumplen parcialmente. Las fases y actividades que más se cumplen son las siguientes:

- ✓ Tiene en cuenta los perfiles en la escala y valoración de cargos.
- ✓ Se hace una socialización del manual de funciones y competencias.
- ✓ Verifica y evalúa el cumplimiento de los programas establecidos en la empresa.

Mientras que las fases y actividades de Desempeño por competencias que en su mayoría se cumplen parcialmente o no se cumplen están las siguientes:

- ✓ Utiliza instrumentos para levantar la información sobre los cargos.
- ✓ Utiliza instrumentos de diagnóstico para determinar las necesidades de la empresa.
- ✓ La información para los informes de los trabajadores es actualizada constantemente.
- ✓ Describe las características y perfil ocupacional de los cargos.
- ✓ Organiza y clasifica los cargos de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Cuenta con un manual de valoración de cargos.
- ✓ Redacta documentos de validación de los manuales de funciones.

El estado de las empresas demuestra que 51% de las fases y actividades de Desarrollo de planes de sucesión si se cumplen, el 29% de fases y actividades no se cumplen y el 19% de fases y actividades se cumplen parcialmente. Las fases y actividades que más se cumplen son las siguientes:

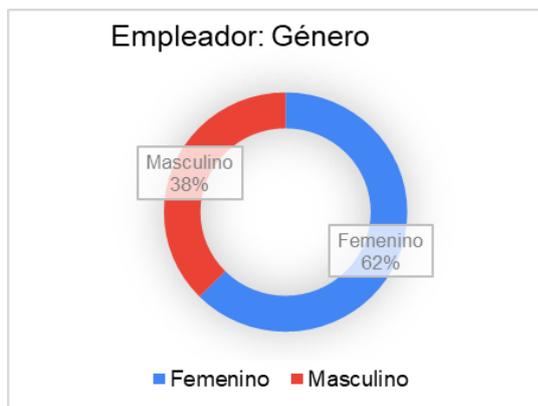
- ✓ Formula proyectos de bienestar social laboral.
- ✓ El programa de bienestar social laboral contribuye al cumplimiento de logros de la empresa.
- ✓ El programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Elabora un cronograma de actividades para laborar.

- ✓ A partir de las normativas de salud actuales identifica riesgos en el desarrollo de sus labores.
- ✓ Realiza inspecciones de seguridad.
- ✓ Promueve la participación de los trabajadores por la divulgación.
- ✓ Presenta informes relacionados con el desarrollo de los programas.

Según el análisis a los empleadores, hay que prestar mayor atención en cumplir la fase y actividades de Elabora un mapa y panorama de riesgo, en el área de capacitación, ya que es la que presenta menor representación en los resultados.

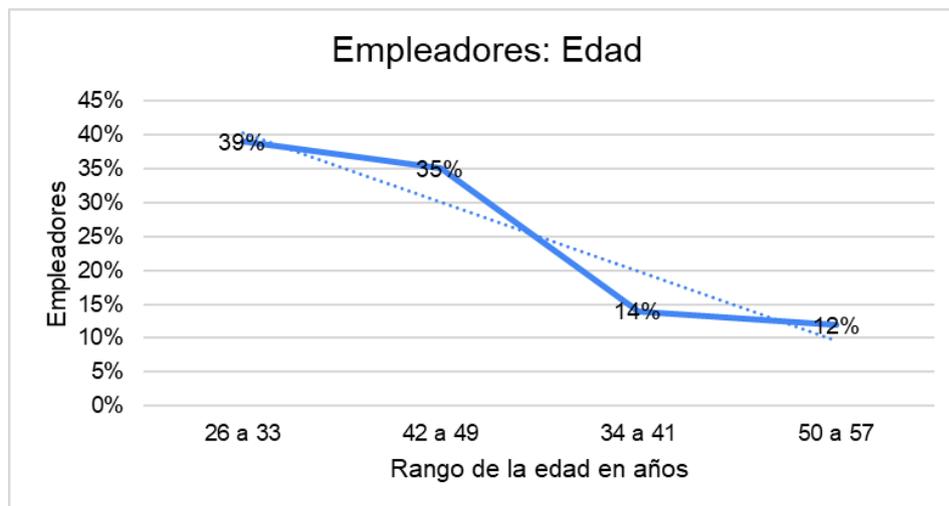
3.1.4. Resultados del análisis de la gestión de la administración del talento humano a los Empleadores de las cafeterías de la ciudad de Cuenca

Gráfico 37. Género de los empleadores.



El gráfico 37 dice que el 62% de los empleadores de cafeterías son mujeres y los hombres el 38%.

Gráfico 38. Edad de los empleadores.



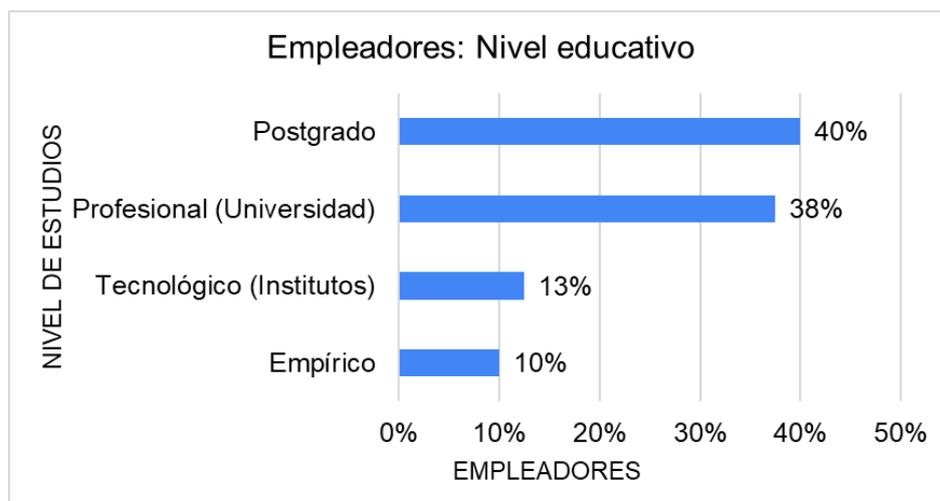
El gráfico 38 señala que el 39% de los empleadores tiene entre 26 a 33 años, el 35% tiene entre 42 a 49 años de edad, el 14% de los empleadores tiene entre 34 a 41 años y el 12% que tiene entre 50 a 57 años de edad.

Gráfico 39. Estado civil de los empleadores.



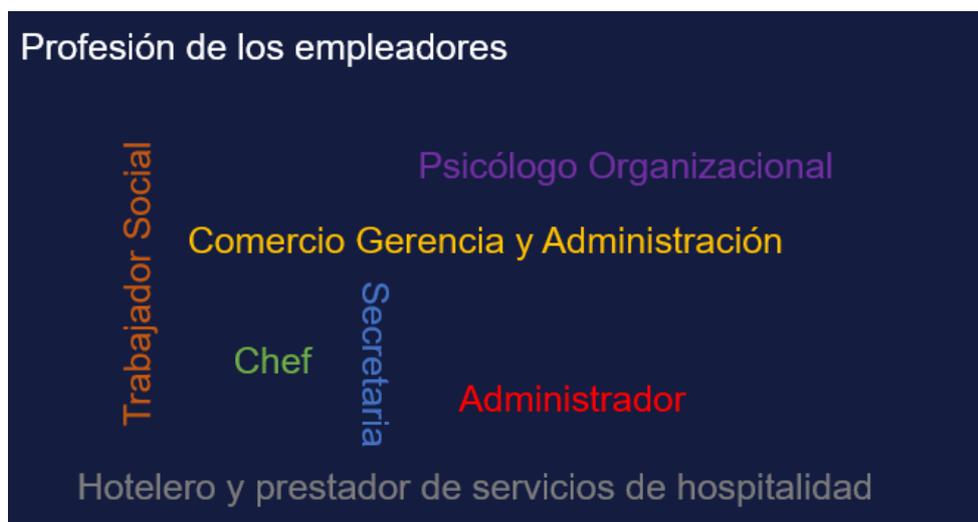
Según el gráfico 39 el 88% de los empleadores son casados y el 13% restante viven en unión libre.

Gráfico 40. Nivel educativo de los empleadores.



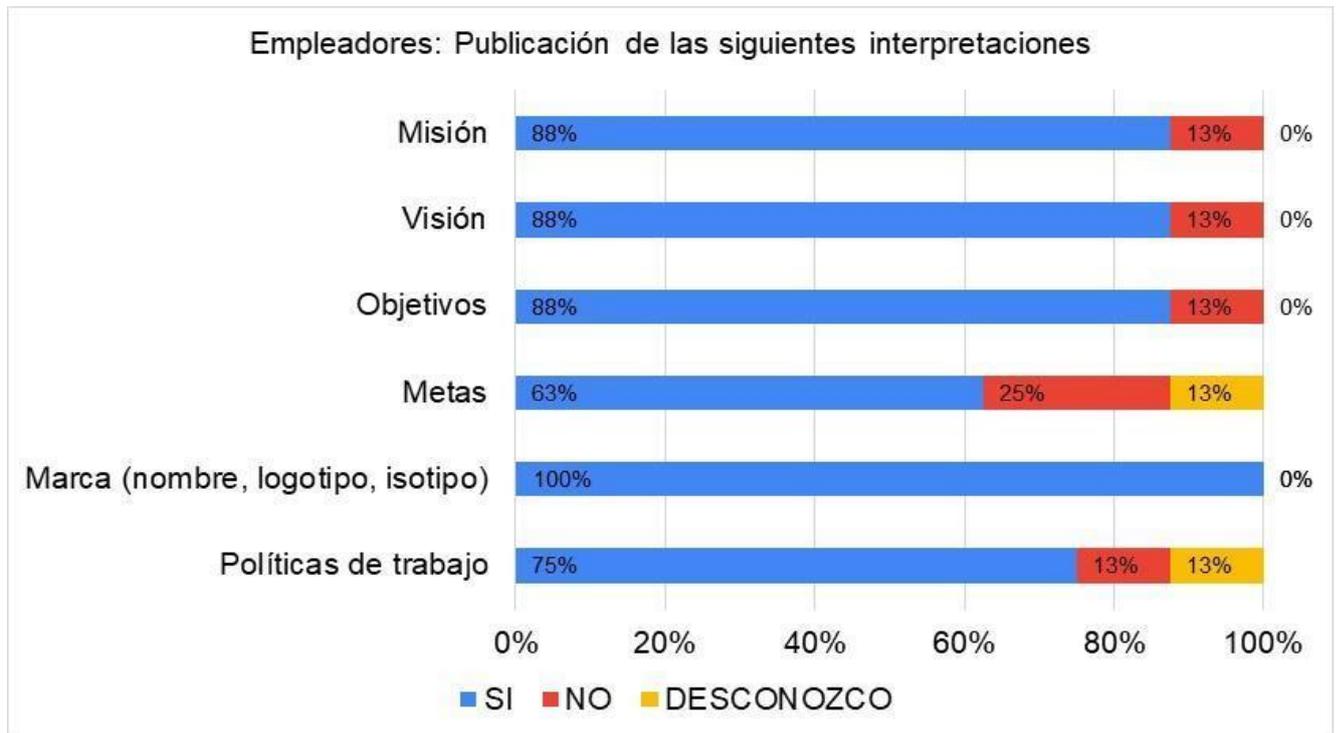
Según los datos obtenidos en el gráfico 40, el 40% de los empleadores tiene un título de postgrado, el 38% de los empleadores tiene un nivel educativo profesional, el 13% tiene una instrucción tecnológica y el 10% tiene una formación empírica.

Gráfico 41. Profesión de los empleadores.



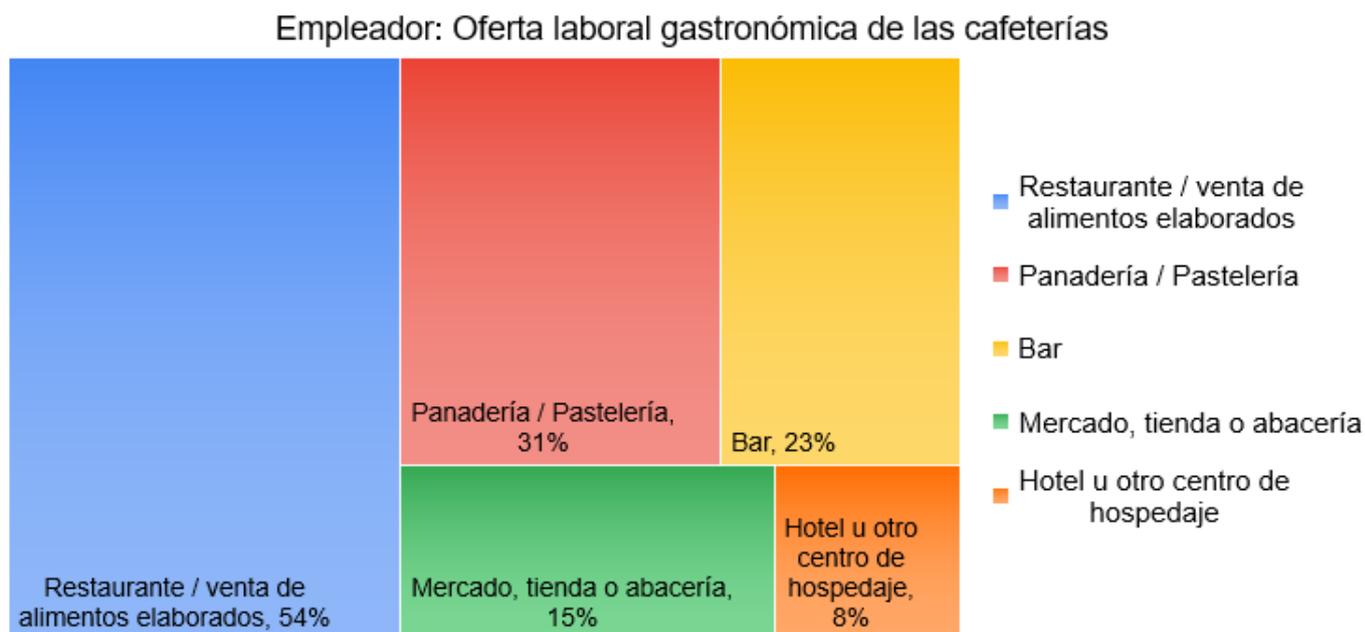
El gráfico 41 muestra la técnica de lluvia de ideas de los encuestados. La mayoría de los empleadores tienen una formación administrativa en las profesiones de Trabajo Social, Comercio, Gerencia y Administración, Administración, Secretaría y Psicología Organizacional. Y carreras técnicas en el manejo de alimentos perfilan las ocupaciones de Chef, Hotelero y Prestador de servicios de hospitalidad.

Gráfico 42. Conocimiento de la empresa para los empleadores.



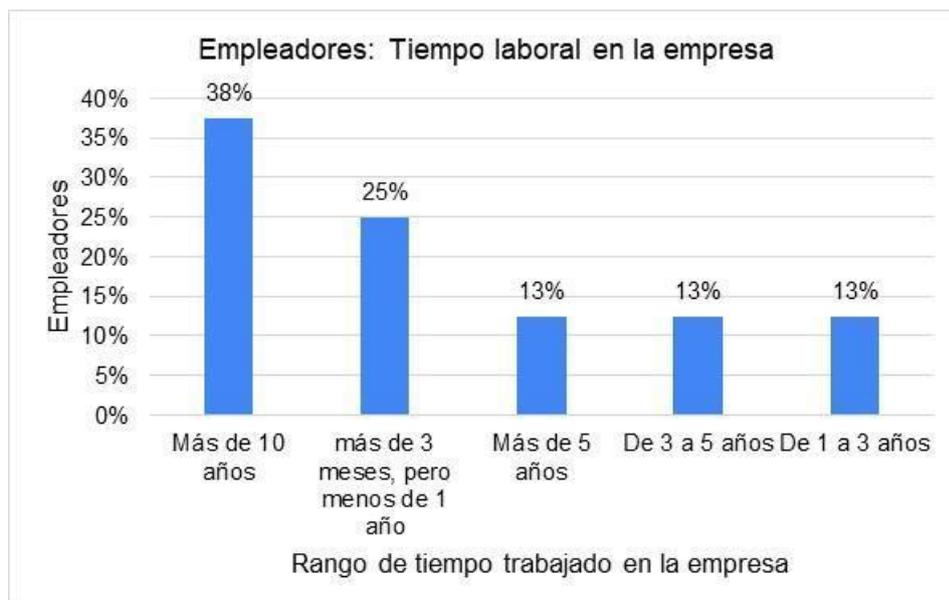
El gráfico 42 expresa que el 88% de los trabajadores sí publica la misión, el 88% de los trabajadores sí publica la visión, el 88% de los trabajadores sí publica los objetivos, el 63% de los trabajadores sí publica las metas de la empresa, el 100% de los trabajadores sí publica la marca y el 75% de los trabajadores sí publica las políticas de trabajo de cada una de las empresas encuestadas. Un 25% de los empleadores admiten no mostrar estos datos a sus trabajadores.

Gráfico 43. Oferta laboral gastronómica de las cafeterías para los empleadores.



En el gráfico 43 demuestra que las cafeterías también ofertan otros servicios complementarios como el de Restaurante y venta de alimentos elaborados en un 54%, Panadería y Pastelería en un 31%, el 23% como Bar, el 15% como Mercado, tienda o abacería y el 8% como Hotel u otro centro de hospedaje.

Gráfico 44. Tiempo laboral en la empresa empleadores.



El gráfico 44 muestra que el 38% de los empleadores labora en la empresa más de 10 años, el lapso de tiempo planteado más largo, el 25% de los empleadores lleva en la empresa de 3

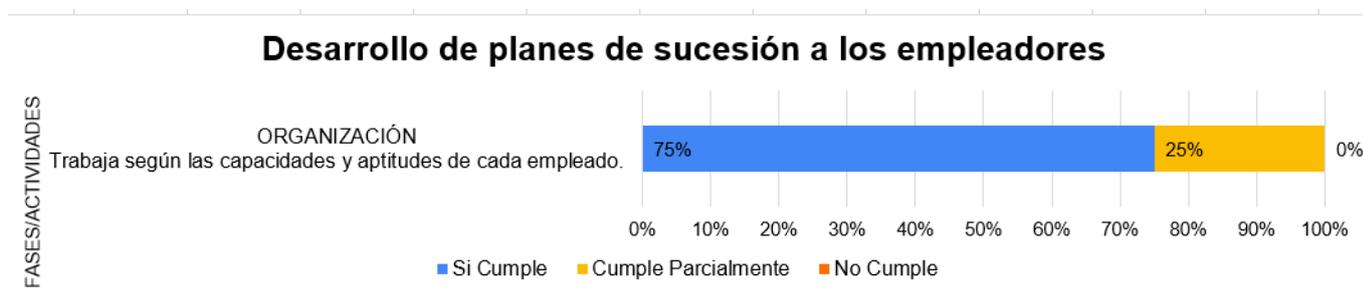
meses a 1 año, el 13% de los empleadores están en la empresa más de 1 año y menos de 3 años, el 13% de los empleadores están en la empresa de 3 a 5 años y el 13% de los empleadores están en la empresa más de 5 años.

Gráfico 45. Reclutamiento y selección de personal a los empleadores.



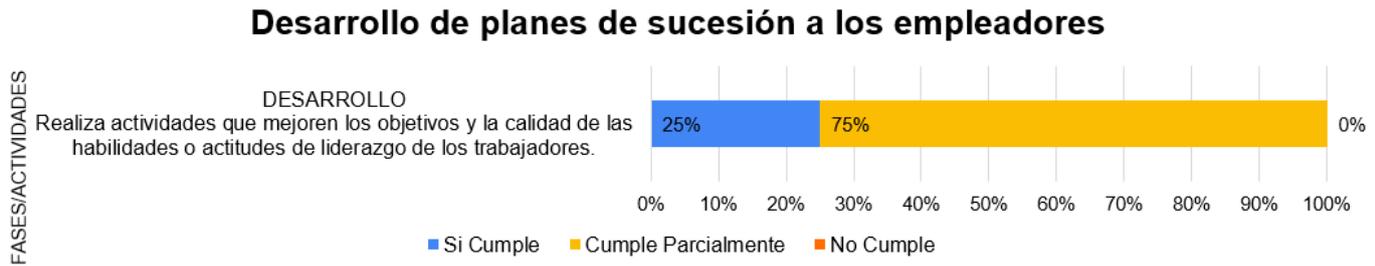
El gráfico 45 indica que el 38% de los empleadores cumplen la función de jefe/as administrativos, el 25% la función de Gerencia, el 18% la función de Trabajo en cocina u operacional relacionado a la restauración, el 9% la función de Asistente de Talento Humano, el 6% la función de Trabajo administrativo relacionado a la restauración y el 4% la función de Ventas y/o Atención al cliente.

Gráfico 46. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.



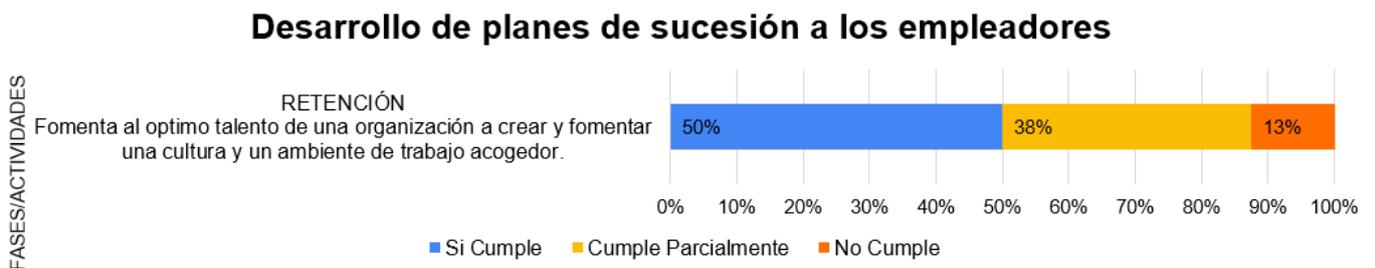
El gráfico 46 muestra que la fase y actividades de ORGANIZACIÓN el 75% cree que sí se trabaja según las capacidades y aptitudes de cada empleado y el 25% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente.

Gráfico 47. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.



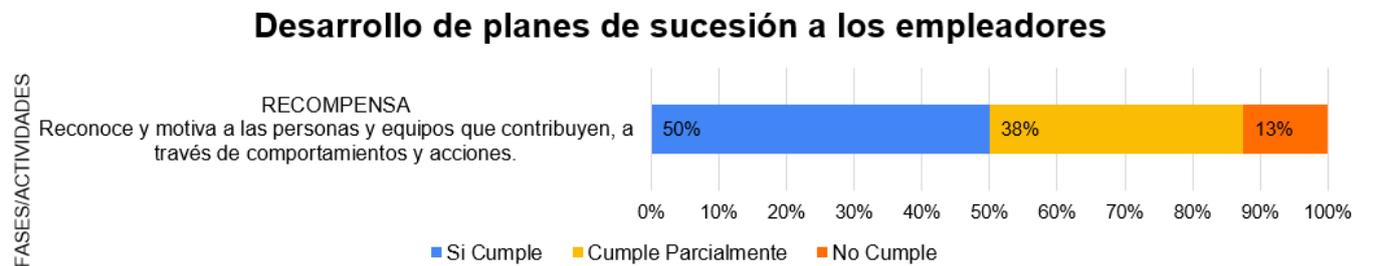
El gráfico 47 muestra que la fase y actividades de DESARROLLO el 25% cree que sí se realiza actividades que mejoren los objetivos y la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores y el 43% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente.

Gráfico 48. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.



El gráfico 48 muestra que la fase y actividades de RETENCIÓN el 50% cree que sí se fomenta al óptimo talento de una organización a crear y fomentar una cultura y un ambiente de trabajo acogedor, el 38% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 13% cree que esto no se cumple.

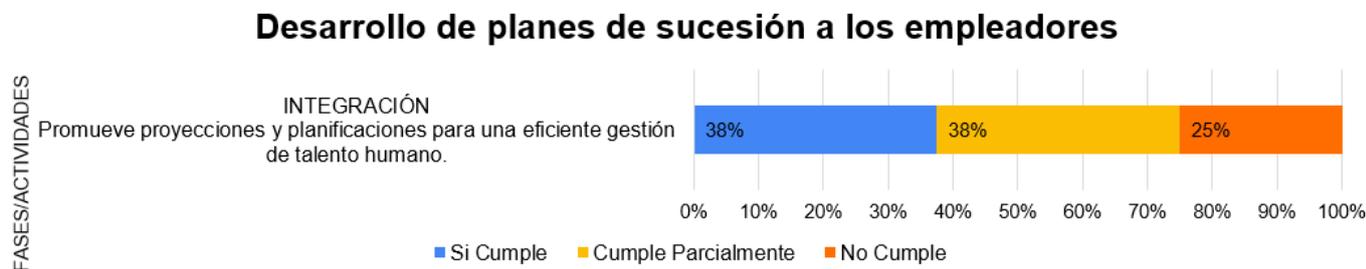
Gráfico 49. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.



El gráfico 49 muestra que la fase y actividades de RECOMPENSA el 50% cree que sí se reconoce y motiva a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y

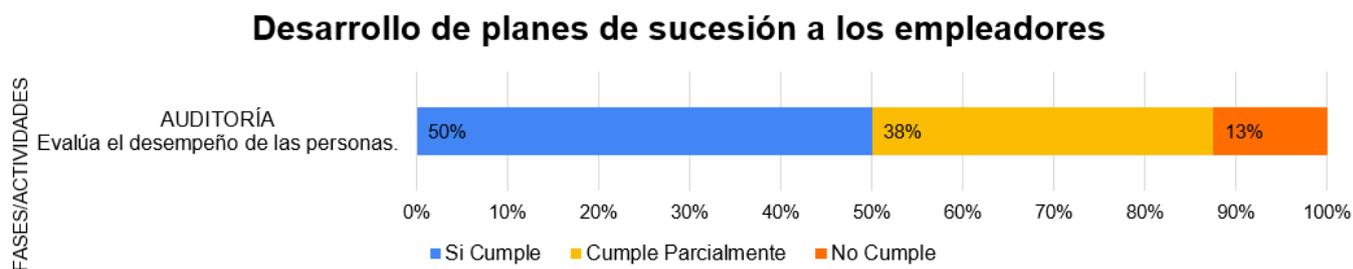
acciones, el 38% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 13% cree que esto no se cumple.

Gráfico 50. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.



El gráfico 50 muestra que la fase y actividades de INTEGRACIÓN el 38% cree que sí se promueven proyecciones y planificaciones para una eficiente gestión de talento humano, el 38% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 25% cree que esto no se cumple.

Gráfico 51. Desarrollo de planes de sucesión a los empleadores.



El gráfico 51 muestra que la fase y actividades de AUDITORÍA el 50% cree que sí se evalúa el desempeño de las personas, el 38% de los trabajadores cree que esto se cumple parcialmente y el 13% cree que esto no se cumple.

4. Análisis de aplicación del caso de estudio en la gestión de la administración del talento humano de la cafetería El Subterráneo

4.1.1. Especificaciones de la empresa

4.1.1.1. Datos generales de la empresa

Nombre de la Empresa: El Subterráneo

Logo de la Empresa:



4.1.1.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa

- Misión

El Subterráneo Cafetería Restaurante está comprometido en satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

- Valores

Desarrollar una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo, en el trabajo.

- Visión

La visión de El Subterráneo Cafetería Restaurante es ser reconocidos como una cafetería - restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia. Lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

4.1.1.3. Objetivos de la empresa

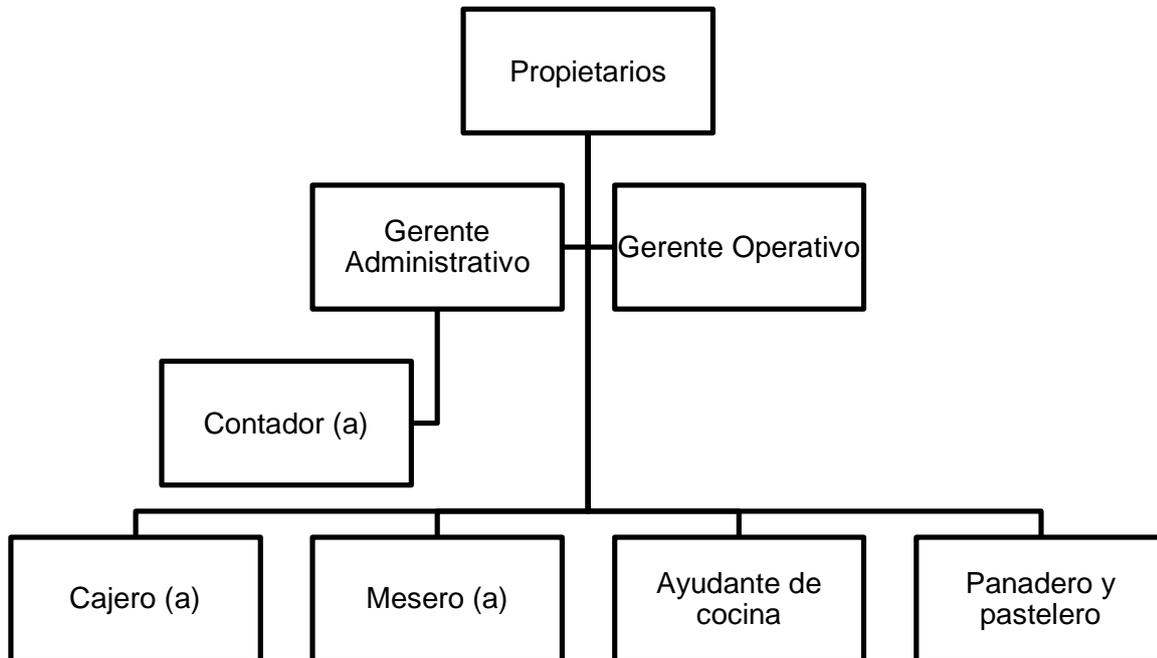
Objetivo Estratégicos

- Posicionar a El Subterráneo Cafetería Restaurante en el mercado Azuayo.
- Formar alianzas estratégicas con proveedores para así obtener un mejor costo y por ende mejores utilidades para la empresa.
- Aprovechar ventajas del mercado de calidad con productos de la zona donde además se garantice la calidad.
- Garantizar la calidad del producto mediante el avance en nuevas tecnologías y maquinarias para la producción de productos alimenticios de primera.

Objetivos Financieros

- Aumentar la cantidad de productos a la venta tomando como relación clave el factor producción y tiempo para generar mayores ganancias.
- Mejorar la producción mediante la mejora de equipos, reduciendo el tiempo de trabajo y aumentando la cantidad.

4.1.1.4. Organigrama de la Empresa



4.1.1.5. Precio

El Subterráneo se dedicará al servicio de alimentos y bebidas. El precio es una parte fundamental para el negocio debido a que tiene una influencia directa sobre los beneficios, ya que esto dependerá de los ingresos que entren en el local y, por otro lado, de una manera indirecta sobre la cantidad demandada de los productos. La presencia de competidores y la presión que ejercen llevará al restaurante “El Subterráneo” a establecer una política de precios competitiva en el mercado, además de la variedad de productos para su distribución con los que cuenta este negocio, esto es, la flexibilidad de poder ser restaurante y cafetería a la vez, siendo aún más competentes en el mercado puesto que no se limitan a unos pocos productos y se pueden aprovechar más variables de crecimiento económico.

La distribución del producto hace referencia al momento desde el momento en que se elabora el producto en la cocina, hasta que es servido en la mesa del cliente. Para ello, El Subterráneo contará con una cocina y un almacén que se conectan mediante una puerta, en donde se preparará, se cortará, se elaborará y se distribuirá el producto hasta su presentación para los

comensales. Esta distribución se da de manera directa ya que solo existe el trayecto de la cocina al consumidor.

4.1.1.6. Oferta

El Subterráneo cafetería y restaurante tiene como objetivo ofrecer una oferta gastronómica dirigida específicamente a la ciudad de Cuenca. La restauración y el expendio de alimentos por medio de una carta y menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.

“El Subterráneo Cafetería Restaurante” está destinado a ofrecer una serie de productos y servicios dirigidos al consumidor, reflejado en sus precios, en los valores, en la cultura organizativa, creando un vínculo de compromiso social con los clientes, con los proveedores y con el propio personal.

4.1.1.7. Ubicación y Demanda

El Subterráneo estará ubicado en la provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca. Su ubicación en las calles Cornelio Merchán y José Peralta, en el Edificio Novis la hace una instalación en las zonas de más concurrencia, lugares cercanos como la Función Judicial del Azuay, a sus alrededores centros médicos, Clínicas, Hospitales, centros recreativos como el Parque de la Madre, etc., lo hacen un lugar propicio para el tipo de negocio planteado.

4.1.1.8. Marketing

El marketing vía web es de vital importancia hoy día, es una de las plataformas más fuertes para atraer clientes y estar cerca de ellos, por lo tanto, para difundir la idea de un nuevo establecimiento en la ciudad, se llevarán a cabo distintos métodos para llamar la atención del cliente. Para los más jóvenes, se publicará a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y Tiktok; mientras que, para personas de más edad el uso de flyers publicitarios dejados en los portones de las casas y autos de los alrededores. Otra medida a poner en marcha, una vez abierto el local y para que los primeros clientes puedan difundir la existencia del establecimiento, es la de repartir insignias con promociones por consumos con el número de teléfono y la dirección del Restaurante El Subterráneo, logrando además que vuelvan al local.

Previo a la apertura formal del local, un método para darse a conocer es mostrarse a través de una carta blanca, término que se usa para ofrecer entre los asistentes, bebidas y la degustación de pequeñas muestras gratuitas de los productos que se ofertarán a futuro,

causando en un primer instante una buena reacción entre los consumidores y mostrándoles de forma general, en que va a consistir el negocio. Esta oportunidad presenta un vistazo del inventario a requerir, futuros problemas en las elaboraciones, la aceptación del menú a los comensales, los clientes sabrán como es el sitio, si la comida se ajusta a sus necesidades y posibilidades, si les agrada el local y de esta forma el establecimiento será capaz de captar los futuros clientes dándoles a conocer sus productos al mostrar cómo es el servicio y su oferta. Normalmente, las personas que acuden a este tipo de eventos, son influencers o personas seleccionadas que frecuentan dicho entorno, mismos que posteriormente servirán de emisores de esta información al hablar sobre el restaurante a otras personas de su entorno, es decir, transmitiendo la información a otros posibles consumidores.

Otra manera de captar los posibles clientes será mediante anuncios en dos emisoras de la radio local, para generar la publicidad y promociones del negocio, la dirección y los productos que se ofertarán, además del tipo de clientela al que va a ir dirigido.

4.1.1.9. Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA.

FODA EL SUBTERRÁNEO Cafetería	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Local a estrenar y mobiliario nuevo. - Diversidad de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco tiempo en el sector de la restauración. - Numerosos establecimientos de restauración.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de diferentes tipos de incentivos para todo el personal. - Espacio físico propio, competencia en los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores a precios más bajos. - Incertidumbre económica, política y social.

4.1.2. Plan de Talento Humano

La gestión de talento humano involucra ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta una empresa. Mediante estrategias en sus planes de desarrollo, al presentar objetivos que beneficien a toda la empresa y a través de la clara definición de las nociones básicas o especificaciones de una empresa, es decir, su misión, su visión, sus valores y políticas, al priorizar el desarrollo profesional y la estabilidad moral de cada colaborador que compone la empresa. No obstante, este cargo también tiene la oportunidad de ocupar temas como el pago de sueldos, días de vacaciones, beneficios y reclamaciones.

Dicha gestión debe mantener una visión global y profunda sobre los trabajadores; supone la habilidad integral para anunciar de la manera correcta el puesto a requerir en la empresa, un proceso para seleccionar, contratar, procesos de inducción para nuevos trabajadores, capacitar y retener a los mejores colaboradores en las áreas adecuadas. Actualmente, en empresas que no tienen un departamento de talento humano formado como tal, estas actividades piden una gran participación a los ejecutivos, coordinadores o gerentes de primera línea para lograr que todos se involucren y compartan la responsabilidad del talento de la compañía.

Es esencial que toda empresa mantenga lineamientos bien definidos para el desarrollo de las tareas, contar con exactitud las normas a realizar por medio de manuales, recetarios, fichas técnicas, cronogramas donde se planifican las actividades, así como también dotar a los trabajadores de las herramientas escritas de conocimiento técnico sobre el uso de equipos, manuales de operación, normas de aseo BPM, HACCP, POES, etc., garantizando la salud y la seguridad industrial de los trabajadores, se consigue por medio de una plena comunicación y participación entre todos en la empresa.

La planta donde se desarrolla el trabajo operativo de las cafeterías, es decir, los procesos, los equipos y las instalaciones en general deben ser y estar diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador. Esta estrategia es una de las maneras más básicas en la que la empresa logra que el personal desarrolle sentido de pertenencia y compromiso. Pues dotar de todos los instrumentos para laborar asegura comodidad en las labores y el éxito.

La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía es abierta, siempre hay la disposición para nuevas ideas que generen una mejora continua, el organigrama de la empresa cumple una clara función de las nociones y acciones que realizan los trabajadores y los empleadores en la empresa, sin embargo, todos están dispuestos a colaborar en el área y cuando sea necesario.

El Subterráneo propone la aplicación de modelos de gestión de talento humano elaborados a partir del plan de talento humano elaborado en las propuestas del BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010) para el desarrollo de procesos de gestión. En este caso se plantea un proceso de contratación que está conformado por 8 pasos a seguir para El Subterráneo Cafetería, mediante la tabla propuesta en el Anexo C. Modelo del Proceso de Contratación de El Subterráneo Cafetería.

1. El primer paso es publicar en todos los medios del ámbito relacionado a la empresa un anuncio que especifique de forma precisa el cargo que busca la empresa, luego la forma y fecha tope para recibir las hojas de vida. El nivel de instrucción requerido para el cargo. Las funciones generales del cargo y especificaciones clave como edad o género. Para culminar poner los datos de la empresa y la persona de contacto para el puesto. Ver la Ilustración 1. Modelo de anuncio para publicitar un cargo en El Subterráneo Cafetería.
2. Receptar las hojas de vida y referencias físicas o digitales en las fechas planteadas en los anuncios, para luego revisar que estas cuenten con los siguientes requisitos caso contrario notificar en el siguiente paso su requerimiento.
3. Notificar y agendar a cada tentativo trabajador que encajen en el perfil necesario una entrevista.
4. Entrevistar físicamente al futuro colaborador, para ello se puede valer del modelo de la entrevista de El Subterráneo Cafetería, donde las preguntas se formularon para conocer y medir mediante el corto tiempo y la efectividad de las respuestas y si resulta apto para la empresa. Ver la Ilustración 2. Modelo de entrevista para potenciales trabajadores de El Subterráneo Cafetería.
5. Familiarizar al colaborador con la empresa, es decir, mostrar al colaborador especificaciones de la empresa, la ficha de descripción del puesto, la ficha Profesiográfica, las áreas de trabajo y las actividades a realizar.
6. Pruebas de conocimiento teóricas o prácticas. El objetivo es medir mediante pruebas de conocimiento o capacidad de valoración de las aptitudes y actitudes idóneas para la ocupación según el cargo a requerir, en el caso operativo deberá complementarse con una prueba práctica, mientras para los puestos donde se requiera de capacidades teóricas será la valoración de un conocimiento teórico.
7. Socializar los resultados y escoger al mejor colaborador. Analizar la mejor opción según el currículum y los datos obtenidos de la entrevista.
8. Anunciar su aceptación y si acepta proceder al proceso de inducción a la empresa. Proceder a la gestión legal referente al ingreso de un nuevo colaborador, entregar compromisos con la empresa como políticas, manuales, herramientas (fichas de descripción de puesto y fichas profesiográficas) y utensilios de trabajo. Programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, capacitaciones.

Para ello, la situación ideal es cuando la empresa sabe definir su cultura y clima organizacional. La cultura organizacional se entiende como aspectos que influyen en el comportamiento de las personas y consisten en un conjunto de soluciones al problema de

adaptación de un grupo de personas, es decir, adaptación al medio. De esta forma, la cultura es la solución a la implementación de la estrategia. Para la definición de este tema es necesario regirse a las políticas de la empresa.

El clima organizacional consta de cinco factores. Entorno físico: incluye espacios físicos, salas, equipos instalados, percepción sensorial del lugar, temperatura, luz, olor, nivel de contaminación, etc. Características estructurales: por ejemplo, tamaño de la organización, estructura formal, estilo de gestión, etc. Entorno social: incluyendo amistad, conflictos entre personas o departamentos, comunicación, etc. Características personales: tales como habilidades y actitudes, motivación, expectativas, etc. Comportamiento Organizacional: Consiste en la productividad, tasa de ausentismo, tasa de rotación, satisfacción laboral, nivel de estrés, etc.

4.1.2.1. Políticas de la empresa

Las políticas de una empresa deben mantenerse al alcance y la vista de todos los colaboradores, las reglas que allí se detallan deben ser escogidas con criterio de acuerdo con las normas que afecten directamente con el trabajo y buen desarrollo de funciones. En el caso de las cafeterías estas reglas son básicas, pueden programarse como una manera accesible a las normas más importantes y donde su incumplimiento proteja de riesgos a colaboradores o clientes. El Subterráneo propone la aplicación de 19 políticas para la empresa, dispuestas de acuerdo a circunstancias y acciones diferentes, sin embargo, a aplicar para todos los colaboradores en el Anexo D. Políticas de El Subterráneo Cafetería.

4.1.2.2. Ficha de descripción de puesto

Las fichas de descripción de puesto sirven como apoyo escrito para que el colaborador sepa su cargo, objetivo, la línea de comunicación y sus funciones en la empresa. En este caso El Subterráneo propone en su organigrama la disposición de 7 cargos esenciales para su funcionamiento. Para la ficha de descripción de puesto se describe las siguientes instancias:

- La identificación de cada cargo.

Aquí consta el nombre que se va a dar al cargo, en este caso se cuenta con: gerente administrativo, gerente operativo, contador/a, cajero/a, mesero/a, ayudante de cocina, panadero y pastelero.

La dependencia se refiere a su área de trabajo, aquí se cuenta con dos áreas, la administrativa y la operativa, de acuerdo a las funciones que se realiza incluso puede ser en ambas.

Se señala la persona a la que cada cargo debe reportar su trabajo.

- Los requisitos mínimos para laborar en la empresa.

Identificar los requisitos de formación y experiencia mínimos a solicitar para la ocupación de cada cargo.

- El objetivo de cada cargo.

El gerente administrativo: cuyo objetivo es encargarse del tema de pagos, instancias legales, márketing, temas administrativos referentes al talento humano y el control de resultados a cargos inferiores.

El gerente operativo: cuyo objetivo es planificar los menús, horarios de trabajo, la compra de insumos, temas operativos referentes al talento humano y el control de resultados a cargos inferiores.

Contador/a: Generar, analizar e interpretar información financiera cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones en la empresa. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.

Cajero/a: Gestionar la emisión, recepción de documentos, la venta y cobros de productos y servicios prestados por el establecimiento, además de precautelar siempre un buen trato y solución de problemas para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.

Mesero/a: Es la persona encargada del área de producción es decir realizar inventarios en el área de la barra y el salón, además de servir a las personas. Apoyar a caja en la gestión, emisión, recepción de documentos, la venta y cobros de productos y servicios prestados por el establecimiento, además de precautelar siempre un buen trato y solución de problemas para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.

Ayudante de cocina: Es la persona encargada del área de producción es decir realizar inventarios y la transformación de alimentos crudos a cocidos para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.

Panadero y pastelero: Es la persona encargada del área de producción es decir realizar inventarios y transformación de alimentos crudos a cocidos para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.

- Y, por último, las funciones esenciales de cada cargo.

Tabla 2. Modelo de Ficha de Descripción de Puesto.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	
Dependencia:	
Número de cargos:	
Reporta a:	
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	
Requisitos de Experiencia	
Objetivo Principal	
Funciones esenciales	

El Subterráneo propone la aplicación de estas fichas para la empresa, dispuestas de acuerdo a los diferentes cargos en el Anexo E. Fichas de Descripción de Puesto para El Subterráneo Cafetería.

4.1.2.3. Fichas Profesiográficas

La ficha profesiográfica sirve como apoyo al momento de ocupar una vacante para la cafetería, es la denominación de una herramienta donde lo principal es la definición de las características o competencias laborales que la persona debe poseer para ocupar el puesto en una empresa, las competencias están basadas según el diccionario de competencias de Alles (2006).

Esta ficha es personal y también detalla el nombre del trabajador, el cargo que va a cumplir, un código único de trabajador dado por la empresa, la fecha de entrega, los equipos de trabajo que la empresa pone a disposición para el desarrollo de sus actividades. Requisitos generales de formación profesional o por experiencia que permite a la persona ocupar el cargo. Se señalan las condiciones de trabajo a la que el colaborador se somete, como reglas y observaciones generales. El detalle de las funciones, actividades y las habilidades técnicas y psicológicas que la empresa requiere y la descripción de las actividades escritas a realizar.

El valor de sueldo acordado y las firmas tanto del trabajador como del responsable de la documentación.

Tabla 3. Modelo de Ficha Profesiográfica.

Ficha Profesiográfica		Nombre:	
Cargos:	Código:	Código:	Observaciones:
Cargo:		Fecha:	
Equipos de Trabajo			
Equipo		Cantidad	Observaciones
Requisitos Generales			
Requisito		Selección	
Condiciones de trabajo			
Ambiente:	Luminosidad.	Ruido:	Espacio:
	Humedad:	Olores:	
Reglamento:	Puntualidad:	Observaciones:	
	Supervisión:		
Actividades			
Competencias			
Sueldos: Tiempo Completo		\$	
Firma del trabajador			
Firma del responsable			

El Subterráneo propone la aplicación de estas fichas para la empresa, dispuestas de acuerdo a los diferentes cargos en el Anexo F. Fichas Profesiográficas para El Subterráneo Cafetería.

El Subterráneo describe las competencias necesarias de acuerdo a los cargos en específico, las mismas son evaluadas a cada trabajador según el sistema de evaluación de Martha Alles (2006) entre ellas se mencionan las siguientes.

Tabla 4. Competencias laborales para El Subterráneo Cafetería.

COMPETENCIAS LABORALES EL SUBTERRÁNEO Cafetería		
Apoyo a los compañeros	Aprendizaje continuo	Autocontrol
Autodirección basada en valor	Calidad del trabajo	Capacidad de planificación y de organización
Colaboración	Comunicación	Confianza en sí mismo
Credibilidad técnica	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Franqueza, confiabilidad, integridad
Habilidad analítica	Habilidades mediáticas	Iniciativa
Integridad	Liderazgo para el cambio	Modalidades de contacto
Negociación	Nivel de compromiso, disciplina, productividad	Orientación al cliente
Orientación a los resultados	Profundidad en el conocimiento de los productos	Presentación de soluciones comerciales
Resolución de problemas comerciales	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo

Discusión de los Resultados

Los resultados indican que es imprescindible para el talento humano mantener la estabilidad laboral y el buen trato al colaborador interno, esto concuerda con lo mencionado por Aquije Ortiz et. al. (2013), donde aclara los buenos resultados de ello. Además, se asegura lo indicado por Pantoja-Kauffmann (2019) que esto representaría que la gestión del talento humano constituye a sus colaboradores como un recurso organizacional fundamental entre los activos intangibles.

Las nociones de una empresa, es decir consideraciones tales como sus objetivos, la misión, la visión, las metas, etc., son el pilar para plantear su funcionamiento, la maximización de sus ganancias, entre otros aspectos, que garanticen la efectividad organizacional y un ambiente de trabajo sano, esto se corrobora con lo que afirma Jaramillo Naranjo (2005) el balance de ellos garantizara la efectividad. La publicación de estas nociones y sus resultados otorga satisfacción laboral y un compromiso organizacional, luego optimiza el desarrollo de funciones y la organización se convierte en un tema fácil de aplicar, según también se menciona en Mejía-Giraldo et al. (2013)

Se afirma además lo expresado por Jaramillo Naranjo (2005), la manera correcta de trabajar será poner todo conocimiento válido para la empresa en la conciencia de los colaboradores al iniciar su labor en la empresa y medir avances de su cumplimiento para trabajar por una mejora continua. De esta manera se puede alcanzar las metas planteadas y presentar avances en el desarrollo de funciones, crecimiento de su capital u otro objetivo a alcanzar.

Se reveló lo afirmado por Mejía Giraldo y Jaramillo Arango (2006, p.76) para incrementar la productividad del personal y por ende la competitividad de las cafeterías se debe alinear de forma integral los intereses de la empresa entre los trabajadores y los empleadores, a través de la evaluación de desempeños bajo los cargos adecuados y el desarrollo de desempeños indicados. Cada trabajador en el empleo de sus servicios es un grano de arena que da valor al éxito de la organización, datos que lo confirma Sandoval et al. (2012).

Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) sostienen que la persona que dirija al talento humano en las empresas debe ser un líder, sin embargo, este estudio determinó que las personas que se encuentran a la cabeza del liderazgo deben capacitarse bajo esta facultad, pues los puestos operativos ofrecen más soluciones a temas de gestión haciendo el desarrollo de la vida laboral más óptimo, por tanto el apoyo que deben recibir del gestor de talento humano no favorece como debería al positivo desempeño de las cafeterías. Se corrobora además con lo dicho por Martínez González (2013), donde establecer el

posicionamiento del talento humano en las empresas fortalece el trabajo y determina mejoras constantes en las cafeterías.

Se propone un amplio campo de trabajo para las personas que se dedican a favor de la gestión del talento humano, pues aplicar los correctos procesos y llevar un control de las estrategias de acción que den una mejora continua muchas veces se ve opacado por la vida cotidiana, Aguilar Joyas (2014) así propone que lo ideal es buscar constantes procesos de mejora durante la planificación y ejecución de las actividades para que dichos cambios no afecten a la organización.

El tiempo que un trabajador se mantenga en la empresa tiene mucho más que decir de fondo. Como empleador se procura que todos los trabajadores cuenten con estabilidad personal, económica y laboral, pero al no existir una constante de estabilidad y tranquilidad laboral se corre el riesgo de la alta rotación. Es un tema que afecta al clima laboral y en concreto al comportamiento organizacional. La rotación de personal en la industria gastronómica es preocupante, los datos muestran que el 34% de los empleados trabaja más de 3 meses, pero menos de 1 año, le sigue el 29% de los trabajadores que laboran de 1 a 3 años, tiempo en el que la empresa invierte recursos, pero no representa una ganancia pues no permite la instalación de estrategias a largo plazo. Así lo confirma Chavez y Medina (2012), donde se propone que la eventualidad incluso repercute negativamente en el tipo de contratación a la que se ajustan las cafeterías y la oferta de un trabajo fijo.

Se trata además de que los encargados de la gestión de talento humano sepan contratar a las personas idóneas para manejar alimentos y la atención al cliente, Jerez-Jerez (2021), garantiza que las personas con una formación la industria gastronómica presenta una disminución de la rotación de personal en los restaurantes y cafeterías.

Laborar a cargo del talento humano es la oportunidad de determinar deberes y derechos justos para todos los colaboradores, obviamente antes es esencial conocer el cuerpo laboral como sus facultades, para luego al enfrentarse a la necesidad de ocupar los cargos adecuados. Hecho que ratifica Galarza Cachiguango et al. (2020), quienes mencionan que al poder instaurar las competencias laborales clave basadas en la aplicación y combinación de conocimiento, habilidades, actitudes positivas y valores que permitan desarrollar de forma exitosa en las actividades profesionales.

El análisis de los resultados asevera lo dicho por Soltura Laseria y Cuesta Santos (2008), que la gestión mediante el uso de perfiles de puesto es un enfoque poderoso y una herramienta fundamental para conseguir relacionar el desempeño humano con la organización.

Conclusiones

Los resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores de las cafeterías está conformada por mujeres, y su nacionalidad es ecuatoriana.

Más del 80% de trabajadores tiene entre 18 a 33 años de edad, lo que implica que esta industria labora con personas funcionalmente jóvenes al pertenecer en su mayoría a dos generaciones que comprende entre 1900 a 2005 o la generación pérdida y mediados de la generación Z, correspondientemente. De los trabajadores estudiados, más de la mitad son solteros, el resto son casados, divorciados y en unión libre.

La mayoría de los trabajadores presentan experiencia relacionada al servicio gastronómico o la restauración y el nivel académico del 57% de los trabajadores es técnico, pero en una variedad de profesiones no siempre ligadas al conocimiento y manejo de alimentos, lo que supone un riesgo para la industria alimentaria pues personas sin conocimiento gastronómico para manejar alimentos y el expendio de comida y laboran en la industria gastronómica, usualmente en la función de ventas y atención al cliente.

Según los datos obtenidos las personas que dirigen la industria gastronómica, es decir, los empleadores, poseen un grado de instrucción académica mayor al de la mayoría de los trabajadores de las cafeterías encuestadas, lo que encamina a que la gestión de estas empresas sea a manos de profesionales en sus labores y encamina a su equipo de trabajo a laborar bajo estándares. Representa un claro avance en la ciencia gastronómica.

Los trabajadores conocen sobre las cafeterías, su misión, su visión, los objetivos, las metas, la marca y las políticas de su trabajo. Una vez marcadas las metas de la empresa o al alcanzar el éxito marcado las cafeterías deberían escuchar a las personas que día a día realizan las acciones operativas; es esencial antes de imponer nuevas ideas, abrir las puertas a la comunicación entre los trabajadores y los representantes del talento humano, para que sean los trabajadores quienes propongan formas de mejora continua.

Este tema está directamente relacionado con la rotación de personal en la industria gastronómica, los datos muestran que el 34 % de los empleados trabaja más de 3 meses lo que legalmente los hace parte de la empresa, pero menos de 1 año, tiempo en el cual conocen y desarrollan sus funciones, pero para la empresa no le conviene pues también desperdicia esos recursos al irse pronto.

Los trabajadores indican estar conformes con sus horarios de trabajo, así como la carga laboral y las funciones que realizan, pero mantienen que estos pueden ser planteados de una

forma óptima, se sugiere un análisis más amplio para buscar formas de mejorar estos aspectos.

Se concluye que los procesos de capacitación que ofrecen las cafeterías se dan de forma ocasional en sus respectivos cargos y los trabajadores afirman que estas capacitaciones no son de gran provecho para mejorar en sus funciones. Esto refleja una pérdida económica y de tiempo para los empleadores, porque cuando las capacitaciones no se aprovechan de manera correcta o las capacitaciones no están bien determinadas para un adecuado provecho laboral, solo se considera una pérdida para la empresa. Se sugiere acogerse al plan de talento humano presentado para conocer de forma clara las funciones de cada cargo y capacitar de forma personalizada con los requerimientos que a cada empleado le sirva y corresponda.

La motivación es uno de los papeles más importantes que el talento humano debe tratar, dotar de motivación al trabajador de la cafetería extiende un beneficio y una oportunidad para conseguir el cumplimiento de las metas y los objetivos. Los trabajadores concuerdan que un incentivo por sus ventas sería la mejor alternativa como incentivo que les gustaría recibir, les siguen a estas el socializar el tema de vacaciones por ambas partes, un incentivo por productividad. Existen consideraciones que fueron recomendadas por los trabajadores como recibir un reconocimiento y agradecimiento, la prestación de su salario de forma mensual, la oferta de matrículas de estudio, incentivos económicos, premios y otras sugerencias que deberían ser tomadas en cuenta para fomentar un productivo, óptimo y eficiente ambiente laboral.

La mayor parte de los trabajadores laboran más de 3 meses hasta 3 años, tiempo en el que pueden impulsar a estos trabajadores a culminar sus estudios en esta ciencia. O efectivamente con el fin de generar un continuo conocimiento en las personas y el propicio avance en sus funciones.

Otro incentivo que no fue mencionado, pero se propone dar a los trabajadores es el sentimiento de propiedad y aprecio por la empresa con un obsequio por su cumpleaños, puede ser un reconocimiento, un precio promocional para el consumo entre los productos de venta o un producto propio del local que pueda compartirlo ya sea con sus compañeros o en su hogar. Esta es una forma donde las cafeterías generan en cada uno de sus trabajadores confianza y la acción de compartir en un día especial para ellos.

Los trabajadores de las cafeterías trabajan bajo programas de control como manuales, recetarios, fichas técnicas, cronogramas donde se planifican las actividades u otro similar.

Prácticamente todos los trabajadores entienden y apoyan la buena relación social entre los trabajadores y el departamento de talento humano, pero solo el 63% cree que si existe una adecuada relación social con el departamento de talento humano de su empresa y los trabajadores.

El desarrollo de planes de sucesión trabajadores, comprendidos por las fases y actividades de organización, desarrollo, retención, recompensa, integración y auditoría, los trabajadores evalúan que, si se cumple las fases y actividades con el nivel más alto el 40% auditoría y el más bajo con un 23% para recompensa; se cumple parcialmente las fases y actividades con el nivel más alto el 46% retención y el más bajo con un 36% para auditoría; y no se cumple las fases y actividades con el nivel más alto el 31% recompensa y el más bajo con un 20% para retención.

La industria contrata o tiene a empleadores que tienen entre 26 a 49 años de edad. La mayoría son casados y su nivel de educación es profesional en áreas que direccionan las cafeterías con las capacidades para el manejo operativo y administrativo.

Los establecimientos estudiados, amas de ofertarse como cafeterías, presentan actividades económicas ligadas a restaurantes y venta de alimentos elaborados, panadería y pastelería, bar, mercado, tienda o abacería y finalmente hotel u otro centro de hospedaje.

Las capacitaciones a los trabajadores no son de obligatoriedad para el funcionamiento las empresas, no obstante, estas sirven para la mejora continua de conocimientos y por ende el desempeño de las actividades diarias, asegurando además estar un paso adelante ante el mercado.

Recomendaciones

Es importante fomentar y continuar con el estudio y la conservación de conocimientos gastronómicos, pues también forman parte importante para el desarrollo cultural de una sociedad. Es por ello que la implementación del plan de talento humano en las cafeterías dotará de las herramientas necesarias para que los representantes del talento humano lleven un adecuado manejo de este material intangible que hace de la empresa su bien más importante.

Es sustancial difundir desde un enfoque gastronómico la información cultural a la sociedad, no solo se trata de reconocer su evidente desarrollo sino el buen manejo de información, para mantener la identidad de los pueblos, estos a su vez desarrollen sus capacidades y la continuidad de conocimientos académicos en el área gastronómica.

En este mundo globalizado y actualizado en todo momento, se recomienda a los dirigentes de las empresas gastronómicas cuencanas, adquirir capacitaciones continuamente, ya que no solo garantiza cuidar el estado de su establecimiento sino al estar en una constante formación garantizan la satisfacción en el servicio y atención del cliente. Además, se recomienda que dichas capacitaciones sean realmente consideradas de utilidad, pues luego de una capacitación se debe proceder con procesos de evaluación que midan el avance de los conocimientos recibidos.

Se sugiere acogerse al plan de talento humano presentado para conocer de forma clara las funciones de cada cargo y capacitar de forma personalizada con los requerimientos que a cada empleado le sirva y corresponda.

Los gestores en puestos administrativos suelen tener el mayor tiempo laborando en la empresa y su apreciación del talento humano es positiva, sin embargo, en ningún caso se observa una iniciativa para mejorar sus funciones, son sino los trabajadores de ventas o trabajos operativos relacionados a la restauración quienes ofrecen alternativas para mejorar la empresa. Lo que podría pasar es que estos jefes administrativos realizan un buen trabajo y no creen que haya que mejorar o se sienten cómodos y ofrecen las respuestas positivas para garantizar su trabajo y su puesto. Un punto en el que el talento humano podría profundizar para hallar la respuesta.

En vista de que la mayoría de los trabajadores de las cafeterías está formada por mujeres, se propone otorgar incentivos que den seguridad en sus hogares o en forma de motivación propiciar en las capacitaciones formas de prevención al acoso y protección ante

discriminación, esta formación puede servir como la respuesta ante clientes en general, compañeros de trabajo u otros.

Considerando que todas las cafeterías cuentan con misión, visión, objetivos, metas, marca y políticas de trabajo, se recomienda publicar de manera visible a todas las personas para su conocimiento, de esta manera las personas se familiarizan con estos conceptos y los ponen en práctica consciente o inconscientemente.

La mayor recomendación al momento de contratar al personal indistintamente de las áreas que requiera es seleccionar a personas afines a las áreas de servicio gastronómico.

Referencias

- Aguilar Joyas, J. C. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali. *Colombia Mercados y Negocios*, 15 (1), 4-20.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. ed. Granica.
- Alles, M. A. (2015a). *Diccionario de competencias: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. 2da. ed. Granica.
- Aquije Ortiz, F. Y., Cabo Cappillo, V. D., Millones Lapoint Jr. A., y Moreno Prado, A. J. (2021). *El home office como herramienta para mejorar el engagement: caso de una empresa privada del sector asegurador en Perú. [Tesis de maestría]*. Universidad Autónoma de Barcelona, España. Obtenido de: <https://n9.cl/qtyos>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *América Latina y el Caribe debe invertir en talento para impulsar transformación digital*. Obtenido de: <https://n9.cl/0n8jb>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Convocatoria para mejorar el acceso al financiamiento y la competitividad de las PYMES en América Latina y el Caribe*. Obtenido de: <https://n9.cl/v174p>
- Borello, A. (2000). *El Plan De Negocios*. ed. Mcgraw-Hill / Interamericana de Colombia.
- Chavez, Y., y Medina, P. (2012). Determinantes de la temporalidad en el mercado laboral ecuatoriano. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 13(1), 24-53.
- Galarza, Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., y Rosero Ortega, G. R. (2020). *Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión*. *Turismo y Sociedad*, 27(1), 161-181.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2020). *Directorio de empresas*. Obtenido de: <https://n9.cl/y3z6j>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 1(18), 103-137.
- Jerez-Jerez, M. J. (2021). Exploring waiters' occupational identity and turnover intention: A qualitative study focusing on Michelin-starred restaurants in London. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47(1). 22-34.
- Martínez González, C. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. [Tesis de maestría/doctorado]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Obtenido de: <https://n9.cl/yc7dh>
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*. 34(1), 2-11.

- Mejía Giraldo, A, y Jaramillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1), 4-81.
- Ministerio de Turismo. (2017). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2012-2016*. Obtenido de: <https://n9.cl/d5lph>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(87), 13-26.
- Pardo Enciso, C. E., Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Ocampo Sanabria, C., y López Espitia, Y. (2020). Habilidades emprendedoras: importancia, evolución y sub temas emergentes. Una revisión de literatura. *ECONÓMICAS CUC*, 42(1), 189-207.
- Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Art.106*. Registro Oficial Suplemento 450 de 17-mayo-2011. Consultado el 28 de noviembre de 2022. Obtenido de: <https://n9.cl/w04ar>
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 660-675.
- Soltura Laseria, A., y Cuesta Santos, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 1(1), 52-56.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Reporte del Mercado de valores*. Consultado el 24 de noviembre del 2021. Obtenido de: <https://n9.cl/z4gg5>

Anexos

Anexo A. Encuesta a Trabajadores sobre el Talento humano en las empresas gastronómicas

Este trabajo de Investigación será aplicado para el estudio de maestría en la Gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca con aplicación de un caso de estudio en la cafetería El Subterráneo, le agradecemos su participación.

Señale su género

Femenino

Masculino

Otro

Escriba su lugar (país) de nacimiento**Escriba su fecha de nacimiento****Señale su estado civil**

Soltero/a

Casado/a

Divorciado/a

Viudo/a

Otros:

Usted trabaja o ha trabajado en los últimos dos años en una empresa relacionada al servicio gastronómico o la restauración

Sí

No

Señale su nivel educativo

Empírico

Técnico (Bachiller)

Tecnológico (Institutos)

Profesional (Universidad)

Postgrado

Otros:

Escriba cuál es su profesión**Usted conoce las siguientes interpretaciones de su empresa**

Si No Desconozco

Misión

Visión

Objetivos

Metas

Marca (nombre, logotipo, isotipo)

Políticas de trabajo

Señale qué tiempo trabaja en la empresa

3 meses o menos

más de 3 meses, pero menos de 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

Más de 10 años

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**Seleccione la función que usted desempeña en la empresa**

Gerente

Jefe/a Administrativo

Personal de Servicio, Mesero
Ventas y/o Atención al cliente
Trabajo en cocina u operacional relacionado a la restauración
Trabajo administrativo relacionado a la restauración

Otros:

Le parece a usted que su empresa presenta de forma óptima los HORARIOS DE TRABAJO

Si

No

Cree usted que sus HORARIOS DE TRABAJO pueden plantearse de manera óptimas de lo que son actualmente

Si

No

Le parece a usted que su empresa presenta de forma óptima la CARGA LABORAL y FUNCIONES requeridas

Si

No

Cree usted que su CARGA LABORAL y las FUNCIONES que realiza dentro de la empresa pueden ser más óptimas de lo que son actualmente

Si

No

CAPACITACIÓN

Su empresa proporciona capacitaciones en su cargo

Si

No

En caso de que su empresa proporcione capacitaciones, éstas le parecen de provecho para el desarrollo de sus funciones

Si

No

En caso de que su empresa proporcione capacitaciones, con qué frecuencia las realizan

Nunca

Casi nunca

Ocasionalmente

Cada mes

Una vez a la semana o más

MOTIVACIÓN

Si su empresa cuenta con un programa de recompensa a empleados, señale cuál de ellos le ofrece

Vacaciones propuestas por el empleador

Vacaciones propuestas por ambas partes

Incentivos por ventas

Incentivos por productividad

Otros:

Señala que programa de recompensa a empleados le gustaría que su empresa proporcionará

Vacaciones propuestas por el empleador

Vacaciones propuestas por ambas partes

Incentivos por ventas

Incentivos por productividad

Otros:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Existe un material (MANUAL, RECETARIO, FICHAS TÉCNICAS, ETC.) que describa los procesos y realización de sus funciones

Si
No

Cree usted que sus capacidades están acordes con las actividades que realiza en la empresa

Si
No

Señale usted según las funciones que realiza y la carga laboral que posee, cree que su salario es correcto

Sí, mi salario está correcto
No, no estoy de acuerdo debo ganar más

Ha considerado usted mejorar en aspectos profesionales para generar más ingresos o un ascenso en la estructura laboral

Si
No

DESARROLLO DE PLANES DE SUCESIÓN

Su empresa cuenta con un departamento de gestión de talento humano

Sí
No

Especifique si su empresa cuenta con un departamento, una persona(s) a cargo o un programa encargado del talento o recursos humanos

Sí, un departamento del talento o recursos humanos
Sí, una persona(s) a cargo del talento o recursos humanos
Sí, un programa encargado del talento o recursos humanos
Sí, otro
No

Cree usted que existe una adecuada RELACIÓN LABORAL entre los trabajadores y el departamento, persona(s) a cargo o programa encargado del talento humano en su empresa

Si
No

Cree usted que existe una adecuada RELACIÓN SOCIAL entre los trabajadores y el departamento, persona(s) a cargo o programa encargado del talento humano en su empresa

Si
No

Cree usted que la buena RELACIÓN SOCIAL entre trabajadores y el departamento de talento humano sea importante para el desempeño laboral

Si
No

Usted trabaja en base a un cronograma de actividades.

Si
No

En el ámbito del talento humano, señale en qué medida cree usted que se cumplen estas actividades en su empresa

FASES/ACTIVIDADES	0	1	2
	En Desacuerdo / No cumplen	Ni acuerdo, ni desacuerdo	De Acuerdo / Si cumplen
Mi empresa...			
ORGANIZACIÓN			

Trabaja según las capacidades y aptitudes de cada empleado.			
DESARROLLO			
Realiza actividades que mejoren los objetivos y la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores.			
RETENCIÓN			
Fomenta el óptimo talento de una organización para crear y fomentar una cultura y un ambiente de trabajo acogedor.			
RECOMPENSA			
Reconoce y motiva a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones.			
INTEGRACIÓN			
Promueve proyecciones y planificaciones para una eficiente gestión de talento humano.			
AUDITORÍA			
Evalúa el desempeño de las personas.			

Si usted cree que su empresa puede mejorar en algún aspecto puede describirlo

¡Le agradecemos por su gentileza y su tiempo!

Anexo B. Encuesta a Empleadores sobre el Talento humano en las empresas gastronómicas

Este trabajo de Investigación será aplicado para el estudio de maestría en la Gestión de la administración del talento humano en las cafeterías de la ciudad de Cuenca con aplicación de un caso de estudio en la cafetería El Subterráneo, le agradecemos su participación.

Señale su género

- Femenino
- Masculino
- Otro

Escriba su lugar (país) de nacimiento

Escriba su fecha de nacimiento

Señale su estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Otros:

Usted trabaja o ha trabajado en los últimos dos años en una empresa relacionada al servicio gastronómico o la restauración

- Sí
- No

Señale su nivel educativo

Empírico
Técnico (Bachiller)
Tecnológico (Institutos)
Profesional (Universidad)
Postgrado
Otros:

Escriba cuál es su profesión

Su empresa pública a sus trabajadores las siguientes interpretaciones

Si No Desconozco

Misión
Visión
Objetivos
Metas
Marca (nombre, logotipo, isotipo)
Políticas de trabajo

Señale el tipo de oferta al que pertenece su empresa

Cafetería
Restaurante / venta de alimentos elaborados
Panadería / Pastelería
Bar
Discoteca
Mercado, tienda o abacería
Hotel u otro centro de hospedaje
Otros:

Seleccione la función que usted desempeña en la empresa

Gerente
Jefe/a Administrativo
Personal de Servicio, Mesero
Ventas y/o Atención al cliente
Trabajo en cocina u operacional relacionado a la restauración
Trabajo administrativo relacionado a la restauración
Otros:

Señale qué tiempo trabaja en la empresa

3 meses o menos
más de 3 meses, pero menos de 1 año
De 1 a 3 años
De 3 a 5 años
Más de 5 años
Más de 10 años

Señale cuantos años de existencia tiene la empresa

0 a 5 años
6 a 10 años
11 a 20 años
21 a 30 años
31 a 40 años
41 a 50 años o más

Desconozco

Señale, cuántas personas trabajan en su empresa

1 a 9
10 a 49
50 a 199
más de 200

Señale la opción correcta a la que pertenece la empresa

- Microempresa (Ingresos menores a \$100.000,00)
- Pequeña empresa (Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00)
- Mediana empresa (Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00)
- Grande empresa (Ingresos superiores a los \$5'000.001,00)

Su empresa cuenta con un departamento de gestión de talento humano

- Sí
- No

Especifique si su empresa cuenta con un departamento, una persona(s) a cargo o un programa encargado del talento o recursos humanos

- Sí, un departamento del talento o recursos humanos
- Sí, una persona(s) a cargo del talento o recursos humanos
- Sí, un programa encargado del talento o recursos humanos
- Sí, otro
- No

Cuántos años tiene de existencia el departamento, persona(s) a cargo o programa encargado del talento humano en su empresa

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años
- No posee departamento de talento humano
- Otro

Señale cuántos empleados trabajan a cargo del talento humano en la empresa

- Menos de 5
- Más de 10
- Ninguno
- No posee departamento de talento humano
- Otro

Señale el nivel educativo que tienen las personas que trabajan a cargo del talento humano en su empresa

- Empírico
- Técnico (Bachiller)
- Tecnológico (Institutos)
- Profesional (Universidad)
- Postgrado
- Ninguno

Escriba cuál es la profesión o especialización que posee la persona que maneja el talento humano en la empresa

En el ámbito del talento humano, señale en qué medida cree usted que se cumplen estas competencias en su empresa

FASES/ACTIVIDADES	0	1	2
	No cumplen	Cumple Parcialmente	Si cumplen
Mi empresa...			
ORGANIZACIÓN			
Trabaja según las capacidades y aptitudes de cada empleado.			
DESARROLLO			

Realiza actividades que mejoren los objetivos y la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores.			
RETENCIÓN			
Fomenta el óptimo talento de una organización para crear y fomentar una cultura y un ambiente de trabajo acogedor.			
RECOMPENSA			
Reconoce y motiva a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones.			
INTEGRACIÓN			
Promueve proyecciones y planificaciones para una eficiente gestión de talento humano.			
AUDITORÍA			
Evalúa el desempeño de las personas.			

Señale en la escala de Likert la opción correcta en el grado que realiza las siguientes acciones

FASES/ACTIVIDADES	0	1	2
	No cumplen	Cumple Parcialmente	Si cumplen
En mi empresa...			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
Posee una base de datos del personal clasificado.			
Usa sistemas de almacenamiento y registro de información.			
Utiliza herramientas informáticas para levantar la información sobre los cargos requeridos en su empresa			
Utiliza un plan de actividades para la selección de candidatos.			
Está definido cada roll en su trabajo y las ocupaciones requeridas			
Especifica las funciones que realiza frente al cargo en el desempeño laboral			
Organiza y clasifica los cargos de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa.			
Luego de la evaluación de desempeño recopilan las necesidades.			
Utiliza formularios y documentos en los procedimientos de verificación y revisión del desempeño laboral			
Alinea la evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico.			
Realiza una socialización del manual de funciones y competencias.			
Identifica las necesidades de desarrollo de personal.			

Solicita y verifica las referencias laborales y antecedentes de los empleados.			
Aplica la normatividad vigente relacionada con los salarios legales.			
Identifica en forma correcta los componentes de la estructura salarial.			
Posee una escala salarial de acuerdo con los perfiles y niveles.			
CAPACITACIÓN			
Los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal.			
Planea acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano.			
Organizan brigadas de emergencia.			
Evalúa la ejecución de planes de capacitación y el uso de recursos.			
Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento.			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
Utiliza instrumentos para levantar la información sobre los cargos.			
Utiliza instrumentos de diagnóstico para determinar las necesidades de la empresa.			
La información para los informes de los trabajadores es actualizada constantemente.			
Tiene en cuenta los perfiles en la escala y valoración de cargos.			
Describe las características y perfil ocupacional de los cargos.			
Organiza y clasifica los cargos de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.			
Cuenta con un manual de valoración de cargos.			
Redacta documentos de validación de los manuales de funciones.			
Se hace una socialización del manual de funciones y competencias.			
Verifica y evalúa el cumplimiento de los programas establecidos en la empresa.			
DESARROLLO DE PLANES DE SUCESIÓN			
Formula proyectos de bienestar social laboral.			
El programa de bienestar social laboral contribuye al cumplimiento de logros de la empresa.			
El programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los clientes.			
Elabora un cronograma de actividades para laborar.			
A partir de las normativas de salud actuales identifica riesgos en el desarrollo de sus labores.			
Elabora un mapa y panorama de riesgos.			
Realiza inspecciones de seguridad.			

Promueve la participación de los trabajadores por la divulgación.			
Presenta informes relacionados con el desarrollo de los programas.			

Si usted cree que su empresa puede mejorar en algún aspecto puede describirlo

¡Le agradecemos por su gentileza y su tiempo!

			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> ✓ Referencias laborales y personales. </div>																														
3 P A S O		Notificar a las personas que encajen en el perfil necesario para el siguiente proceso.	Agendar a cada tentativo trabajador un horario para el siguiente proceso.																														
4 P A S O		Entrevistar físicamente al futuro colaborador.	<p style="text-align: center;">EJEMPLO DE LAS PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA</p> <p>Nombre del entrevistador: _____.</p> <p>Cargo: _____, Fecha: _____.</p> <p>Nombre del colaborador: _____.</p> <p>1. ¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%; text-align: center;">/</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">X</th> <th style="text-align: left;">PREGUNTAS Y OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Conoce sobre la empresa.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Busca una característica de la empresa que realmente te parezca interesante.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Enfatiza en las oportunidades que la compañía puede ofrecerte para crecer profesionalmente.</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. ¿Cuáles son sus fortalezas?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%; text-align: center;">/</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">X</th> <th style="text-align: left;">PREGUNTAS Y OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Es preciso.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Elige la cualidad o habilidad más clara que tengas, nómbrala y explica con un ejemplo cuándo o cómo haces uso de ella.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Explicar cómo esa fortaleza puede ser utilizada en el cargo que estás aplicando.</td> </tr> </tbody> </table> <p>3. ¿Cuáles son sus debilidades?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%; text-align: center;">/</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">X</th> <th style="text-align: left;">PREGUNTAS Y OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">/</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div>	/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES	/	X	Conoce sobre la empresa.	/	X	Busca una característica de la empresa que realmente te parezca interesante.	/	X	Enfatiza en las oportunidades que la compañía puede ofrecerte para crecer profesionalmente.	/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES	/	X	Es preciso.	/	X	Elige la cualidad o habilidad más clara que tengas, nómbrala y explica con un ejemplo cuándo o cómo haces uso de ella.	/	X	Explicar cómo esa fortaleza puede ser utilizada en el cargo que estás aplicando.	/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES	/	X	
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES																															
/	X	Conoce sobre la empresa.																															
/	X	Busca una característica de la empresa que realmente te parezca interesante.																															
/	X	Enfatiza en las oportunidades que la compañía puede ofrecerte para crecer profesionalmente.																															
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES																															
/	X	Es preciso.																															
/	X	Elige la cualidad o habilidad más clara que tengas, nómbrala y explica con un ejemplo cuándo o cómo haces uso de ella.																															
/	X	Explicar cómo esa fortaleza puede ser utilizada en el cargo que estás aplicando.																															
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES																															
/	X																																

		Es honesto/a y demuestra conocimiento de sí mismo.
		Habla naturalmente y sobre todo siéntete orgulloso/a de reconocer sus debilidades.
		Refleja ganas por mejorar y superarse.
4. ¿Cuáles son sus proyecciones a 5 años?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Muestra ambición.
		Muestra pasividad frente a tus metas futuras
5. ¿Por qué deberíamos contratarlo?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Demuestra habilidades y experiencia, se “venderte bien”. Lo más importante es que explique cómo va a generar resultados y que puede acoplarse perfectamente a la cultura organizacional de la empresa.
6. ¿Por qué quiere abandonar su trabajo actual?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Menciona anteriores problemas.
		Buscar desarrollo profesional.
7. ¿Cuál es su expectativa salarial?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Valoramos tu conocimiento y experiencia
8. Hábleme acerca de usted.		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Respuesta breve y personal.
9. ¿Cómo cree que lo describen las otras personas?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Algo específico y si puede dar un ejemplo mucho mejor.
10. ¿Por qué quiere desempeñarse en este cargo?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES

		Qué tanto sabe sobre el cargo.
11. ¿Cuál es su logro más grande?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Ejemplos claros que amplifiquen sus palabras. Si puede relacionarlos con el cargo al que aplica.
12. Cuénteme sobre un problema laboral y qué hizo para solucionarlo.		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Menciona su aprendizaje y qué haría diferente si volvieras a enfrentar algo similar.
13. ¿Qué le apasiona?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Positivo o relevante para la empresa.
14. ¿Cómo enfrenta la presión y el estrés laboral?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Se estresa (responder que no sufre de estrés o que no lo sientes es una mentira).
		cómo manejas este tipo de situaciones
15. ¿Cuál es el trabajo que siempre ha soñado?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Trabajan por necesidad.
		Trabajan por oportunidad.
		Sueñan con un trabajo diferente
16. ¿Qué es para usted el éxito?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Relaciona el éxito con su felicidad en el aspecto personal.
		Demuestra sinceridad y determinación.
17. ¿Qué crees que podríamos hacer mejor o de manera diferente?		
/	X	PREGUNTAS Y OBSERVACIONES
		Da una respuesta constructiva.

		<p>RESULTADOS</p> <p>TOTAL: ACIERTOS ____ POSITIVOS Y ____ NEGATIVOS.</p> <p>VALORACIÓN PERSONAL SOBRE SU EFECTIVIDAD PARA EL CARGO ____%.</p>
		<p><i>Ilustración 2. Modelo de entrevista para potenciales trabajadores de El Subterráneo Cafetería</i></p>
	5	<p>Familiarizar al colaborador con la empresa.</p> <p>Mostrar al colaborador especificaciones de la empresa, la ficha de descripción del puesto, la ficha Profesiográfica, las áreas de trabajo y las actividades a realizar.</p>
	6	<p>Pruebas de conocimiento teóricas o prácticas.</p> <p>El objetivo es medir mediante pruebas de conocimiento o capacidad de valoración de las aptitudes y actitudes idóneas para la ocupación según el cargo a requerir, en el caso operativo deberá complementarse con una prueba práctica, mientras para los puestos donde se requiera de capacidades teóricas será la valoración de un conocimiento teórico.</p>
	7	<p>Socializar los resultados y escoger al mejor colaborador.</p> <p>Analizar la mejor opción según el currículo y los datos obtenidos de la entrevista.</p>
	8	<p>Anunciar su aceptación y si acepta proceder al proceso de inducción a la empresa.</p> <p>Proceder a la gestión legal referente al ingreso de un nuevo colaborador, entregar compromisos con la empresa como políticas, manuales, herramientas (fichas de descripción de puesto y fichas profesiográficas) y utensilios de trabajo. Programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, capacitaciones.</p>

Anexo D. Políticas de El Subterráneo Cafetería

Tabla 6. Políticas de El Subterráneo Cafetería.

Políticas de la empresa EL SUBTERRÁNEO Cafetería	
E L S U B T E R R Á N E O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza lavada de manos. Se debe seguir en todo momento el protocolo de lavado de manos, mostrado frente a cada fregadero. Los empleados deben lavarse las manos cada vez que inicien su turno, así como después de comer, beber, usar el baño y tomar un descanso, entre otras cosas. 2. Limpieza. La limpieza y desinfección de las mesas, mesones y estantes debe hacerse después de cada cliente, cuando lo requiera o periódicamente según los cronogramas de limpieza. El agua para desinfectar debe mantenerse en un balde separado que se cambia periódicamente. 3. Lavar platos. Es imperativo que todos los utensilios luego de ser usados pasen por el proceso de lavado de platos siga el sistema de tres fregaderos, alterne entre lavado, enjuague y desinfección. 4. FIFO. Los alimentos siempre deben almacenarse según el principio FIFO: primero en entrar, primero en salir. Los alimentos más nuevos que hace dos meses deben mantenerse en la parte inferior o detrás de la pila, y los alimentos más viejos se deben usar primero. 5. Trabajadores. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético e íntegro. 6. Trabajadores. Revisar siempre antes de usar o servir un producto la etiqueta y fecha, si no es apto notificar su invalidez. 7. Trabajadores uniformes. Se debe usar y respetar el código de vestimenta de la cafetería, dentro del horario laboral. El personal debe usar la ropa y los zapatos correctos/limpios y ropa planchada. Las uñas de las manos deben mantenerse limpias y cortas, y el cabello largo debe estar recogido hacia atrás cubierto por la maya o cofia del uniforme. 8. Trabajadores celulares. Los teléfonos están prohibidos en la cocina mientras se está de servicio. 9. Trabajadores. Está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas en las instalaciones.

<p>10. Trabajadores «tolerancia cero al acoso y la discriminación». Se prohíbe cualquier tipo de acoso y discriminación basada en raza, religión, discapacidad u orientación sexual, tanto a clientes como entre compañeros de trabajo.</p> <p>11. Trabajadores enfermos. Si un empleado tiene tos, estornudo u otros síntomas, debe quedarse en casa para evitar contagiar a sus compañeros de trabajo y notificar de inmediato a gerencia, luego respaldar con certificado médico la falta.</p> <p>12. Trabajadores. Cumplir los tiempos de respuesta definidos por escrito a requerimientos internos o externos, es responsabilidad de cada una de las áreas.</p> <p>13. Clientes. Cuando llegue la gente, ofrecer una mesa o los servicios prestados por la empresa de manera amable.</p> <p>14. Clientes. Es imperativo que nunca le digas a un cliente que está equivocado, a pesar de que lo esté. Es importante escuchar sus críticas o recomendaciones y ser empático.</p> <p>15. Clientes. Dejar que el cliente culmine la comida o termine de limpiar los platos antes de retirarlos.</p> <p>16. Cliente. Traer agua de inmediato cuando el cliente lo solicite.</p> <p>17. Cliente. De manera oportuna y no haga que los huéspedes esperen una eternidad por su cambio, factura o tarjeta de crédito.</p> <p>18. Niños. Al ubicarse en la mesa, si existen niños ofrecer material didáctico.</p> <p>19. Niños. Los niños deben ser alimentados lo antes posible.</p>
--

Anexo E. Fichas de Descripción de Puesto para El Subterráneo Cafetería

Tabla 7. Ficha de descripción de puesto 1 Contador/a.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	CONTADOR/A
Dependencia:	ÁREA ADMINISTRATIVA
Número de cargos:	UNO (1)
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Conocimientos en el área de contabilidad
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional relacionada.
Objetivo Principal	

<p>Generar, analizar e interpretar información financiera cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones en la empresa. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.</p>
<p>Funciones esenciales</p>
<p>Revisar libros contables. Elaborar estados financieros. Revisar los libros contables. Analizar las ganancias y los gastos. Elaborar el balance de los libros financieros. Redactar informes sobre el estado financiero de la empresa. Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros. Brindar asesoría financiera y tributaria. Reportar irregularidades. Elaborar informes financieros y tributarios, analizando los anteriores, a los fines de comprobar que se esté velando por el cumplimiento de los estándares y la legislación aplicable: Examinar las cuentas y registros financieros. Asesorar sobre la declaración de impuestos. Calcular el monto a cancelar por concepto de impuestos. Revisar el registro de facturas ante el SRI. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>

Tabla 8. Ficha de descripción de puesto 2 Cajero/a.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	CAJERO/A
Dependencia:	ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
Número de cargos:	DOS (2)
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Conocimientos en el área de ventas
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional relacionada.
Objetivo Principal	
<p>Gestionar la emisión, recepción de documentos, la venta y cobros de productos y servicios prestados por el establecimiento, además de precautelar siempre un buen trato y solución de problemas para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.</p>	
Funciones esenciales	
<p>Orden y limpieza del área de caja. Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo. Acomodar en percha los productos. Atención a clientes y promoción de los productos a ofrecer. Venta de productos. Cobro clientes.</p>	

Recepción de documentos en la recepción de materia prima además de su verificación en el estado de pedido.
 Emisión y recepción de documentos.
 Atención y despacho de llamadas y pedidos a domicilio.
 Facturación de productos y servicios prestados por el establecimiento.
 Registro de facturas ante el SRI.
 Recepción de quejas y recomendaciones por parte de clientes.
 Aportar con ideas frescas al trabajo diario.

Tabla 9. Ficha de descripción de puesto 3 Mesero/a.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	MESERO/A
Dependencia:	ÁREA DE SERVICIO
Número de cargos:	TRES (3)
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Título de chef o cocinero, u otro.
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional relacionada.
Objetivo Principal	
<p>Es la persona encargada del área de producción es decir realizar inventarios en el área de la barra y el salón, además de servir a las personas. Apoyar a caja en la gestión, emisión, recepción de documentos, la venta y cobros de productos y servicios prestados por el establecimiento, además de precautelar siempre un buen trato y solución de problemas para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.</p>	
Funciones esenciales	
<p>Orden y limpieza en el área de caja y salón. Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo. Acomodar en percha los productos. Atención a clientes y promoción de los productos a ofrecer. Venta de productos. Cobro clientes. Recepción de documentos en la recepción de materia prima además de su verificación en el estado de pedido. Emisión y recepción de documentos. Atención y despacho de llamadas y pedidos a domicilio. Facturación de productos y servicios prestados por el establecimiento. Recepción de quejas y recomendaciones por parte de clientes. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>	

Tabla 10. Ficha de descripción de puesto 4 Ayudante de Cocina.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	AYUDANTE DE COCINA
Dependencia:	ÁREA DE PRODUCCIÓN
Número de cargos:	CUATRO (4)
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Título de chef o cocinero
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional relacionada.
Objetivo Principal	
Es la persona encargada del área de producción es decir realizar inventarios y transformación de alimentos crudos a cocidos para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.	
Funciones esenciales	
<p>Orden y limpieza del área de cocina.</p> <p>Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo.</p> <p>Encargado del área de cocina.</p> <p>Dirigir al personal de cocina.</p> <p>Motivar al personal.</p> <p>Elaboración de actividades dentro de la cocina.</p> <p>Tiene que realizar inventarios.</p> <p>Tiene que recibir los productos a proveedores, revisar que los mismos se encuentren en buen estado y notificar al área de caja para su respectivo papeleo o pago.</p> <p>Ordenar los productos de acuerdo al sistema fifo.</p> <p>Notificar al gerente operativo antes del vencimiento de cada producto.</p> <p>Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>	

Tabla 11. Ficha de descripción de puesto 5 Panadero y Pastelero.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	PANADERO y PASTELERO
Dependencia:	ÁREA DE PRODUCCIÓN
Número de cargos:	CINCO (5)
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Título de chef, cocinero, panadero o pastelero
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional relacionada.
Objetivo Principal	
Es la persona encargada del área de producción es decir realizar inventarios y transformación de alimentos crudos a cocidos para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento. Así como también apoyar al buen funcionamiento de los procesos operativos de cada uno de los departamentos.	
Funciones esenciales	

Orden y limpieza del área de cocina.
 Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo.
 Encargado del área de cocina.
 Dirigir al personal de cocina.
 Motivar al personal.
 Elaboración de actividades dentro de la cocina.
 Tiene que realizar inventarios.
 Tiene que recibir los productos a proveedores, revisar que los mismos se encuentren en buen estado y notificar al área de caja para su respectivo papeleo o pago.
 Ordenar los productos de acuerdo al sistema fifo.
 Notificar al gerente operativo antes del vencimiento de cada producto.
 Aportar con ideas frescas al trabajo diario.

Anexo F. Fichas Profesiográficas para El Subterráneo Cafetería

Tabla 12. Ficha Profesiográfica 1 Contador/a.

Ficha Profesiográfica		Nombre:	
Cargos: Contabilidad Cargo: Contador/a	Código: 001	Código: 001 Fecha:	Observaciones:
Equipos de Trabajo			
Equipo	Cantidad	Observaciones	
Caja registradora	1	Debe	
Computador	1	Debe	
Impresoras	1	Debe	
Requisitos Generales			
Requisito		Selección	
Título de Bachiller			
Cursos de facturación y contabilidad			
Conocimiento de cobros DATAFAST			
Disponibilidad de tiempo – rotación de horarios			
Condiciones de trabajo			
Ambiente: Bueno	Luminosidad: Alto Humedad: Medio	Ruido: Normal Olores: Agradables	Espacio: Cómodo
Reglamento:	Puntualidad: Puntualidad en horarios establecidos Supervisión: Todo el trabajo del empleado será supervisado por el gerente administrativo.	Observaciones: Su trabajo debe ser minucioso, debe notar cualquier sobrante o faltante de dinero, debe administrar la facturación y revisar los cierres de caja como su soporte en el SRI.	
Actividades			
Revisar libros contables. Elaborar estados financieros. Revisar los libros contables.			

<p>Analizar las ganancias y los gastos. Elaborar el balance de los libros financieros. Redactar informes sobre el estado financiero de la empresa. Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros. Brindar asesoría financiera y tributaria. Reportar irregularidades. Elaborar informes financieros y tributarios, analizando los anteriores, a los fines de comprobar que se esté velando por el cumplimiento de los estándares y la legislación aplicable: Examinar las cuentas y registros financieros. Asesorar sobre la declaración de impuestos. Calcular el monto a cancelar por concepto de impuestos. Revisar el registro de facturas ante el SRI. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>	
Competencias	
Credibilidad técnica Desarrollo estratégico de los recursos humanos Franqueza, confiabilidad, integridad Habilidad analítica Iniciativa Integridad Orientación a los resultados Presentación de soluciones comerciales Trabajo en equipo	
Sueldos: Tiempo Completo	\$
Firma del trabajador	
Firma del responsable	

Tabla 13. Ficha Profesiográfica 2 Cajero/a.

Ficha Profesiográfica		Nombre:	
Cargos: Ventas Cargo: Cajero	Código: 002	Código: 001 Fecha:	Observaciones:
Equipos de Trabajo			
Equipo	Cantidad	Observaciones	
Caja registradora	1	Debe	
Computador	1	Debe	
Impresoras	1	Debe	
Refrigerador de bebidas	1	Debe	
Mostrador Frío	1	Debe	
Mostrador Seco	1	Debe	
Requisitos Generales			
Requisito		Selección	
Título de Bachiller			
Cursos de facturación y contabilidad			
Conocimiento de cobros DATAFAST			

Disponibilidad de tiempo – rotación de horarios		
Condiciones de trabajo		
Ambiente: Bueno	Luminosidad: Alto Humedad: Medio	Ruido: Normal Olores: Agradables Espacio: Cómodo
Reglamento:	Puntualidad: Puntualidad en horarios establecidos Supervisión: Todo el trabajo del empleado será supervisado por el gerente administrativo.	Observaciones: Su trabajo debe ser minucioso, no debe existir sobrantes o faltantes de dinero, los pasos en procesos como la recepción a proveedores deben ser estrictos, el cierre de caja se realizará cada día por la tarde y se debe subir al SRI las facturas a diario. Debe usar el uniforme de la empresa y guantes para la manipulación de alimentos.
Actividades		
<p>Receptar reservaciones Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo. Cobrar al cliente y generar la factura Cierre de caja y reporte al área de contabilidad cada día. Orden y limpieza del área de caja. Acomodar en percha los productos. Atención a clientes y promoción de los productos a ofrecer. Recepción de documentos en la recepción de materia prima además de su verificación en el estado de pedido. Emisión y recepción de documentos. Atención y despacho de llamadas y pedidos a domicilio. Registro de facturas ante el SRI. Recepción de quejas y recomendaciones por parte de clientes. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>		
Competencias		
<p>Apoyo a los compañeros Aprendizaje continuo Autodirección basada en valor Colaboración Comunicación Credibilidad técnica Desarrollo estratégico de los recursos humanos Franqueza, confiabilidad, integridad Habilidad analítica Habilidades mediáticas Iniciativa Integridad Negociación Orientación al cliente Profundidad en el conocimiento de los productos Presentación de soluciones comerciales Tolerancia a la presión</p>		

Trabajo en equipo	
Sueldos: Tiempo Completo	\$
Firma del trabajador	
Firma del responsable	

Tabla 14. Ficha Profesiográfica 3 Mesero/a.

Ficha Profesiográfica		Nombre:	
Cargos: Servicio y Producción Cargo: Mesero	Código: 003	Código: 003 Fecha:	Observaciones:
Equipos de Trabajo			
Equipo	Cantidad	Observaciones	
Cafetera	1	Debe	
Molido de Café	1	Debe	
Microondas	1	Debe	
Horno	1	Debe	
Estufa, parrilla	1	Debe	
Congeladores	1	Debe	
Refrigeradores	1	Debe	
Licuadoras y mixer	1	Debe	
Cuchillos	1	Debe	
Freidora	1	Debe	
Batidoras	3	Debe	
Requisitos Generales			
Requisito		Selección	
Primaria			
Secundaria			
Cursos de cocina y/o servicio			
Disponibilidad de tiempo – rotación de horarios			
Condiciones de trabajo			
Ambiente: Bueno	Luminosidad. – Alto Humedad: Medio	Ruido: Normal Olores: Agradables	Espacio: Hay que estar de pie
Reglamento:	Puntualidad: Puntualidad en horarios establecidos Supervisión: Todo el trabajo del empleado será supervisado por el gerente administrativo y/o gerente operativo.	Observaciones: Su trabajo debe ser minucioso, las áreas de trabajo deben estar limpias en todo momento. Debe usar el uniforme de la empresa y guantes para la manipulación de alimentos.	
Actividades			

<p>Orden y limpieza del área de salón y las áreas físicas de tránsito. Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo. Encargado del área de barra. Dirigir al personal de servicio. Motivar al personal. Elaboración de actividades dentro de la barra. Tiene que realizar inventarios. Tiene que recibir los productos a proveedores, revisar que los mismos se encuentren en buen estado y notificar al área de caja para su respectivo papeleo o pago. Ordenar los productos de acuerdo al sistema fifo. Notificar al gerente operativo antes del vencimiento de cada producto. Toma de pedidos y cobro al cliente Acomodar en percha los productos. Atención a clientes y promoción de los productos a ofrecer. Atención y despacho de llamadas y pedidos a domicilio. Recepción de quejas y recomendaciones por parte de clientes. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>	
Competencias	
<p>Apoyo a los compañeros Aprendizaje continuo Autocontrol Autodirección basada en valor Colaboración Comunicación Confianza en sí mismo Franqueza, confiabilidad, integridad Habilidad analítica Habilidades mediáticas Iniciativa Integridad Modalidades de contacto Negociación Orientación al cliente Profundidad en el conocimiento de los productos Presentación de soluciones comerciales Tolerancia a la presión Trabajo en equipo</p>	
Sueldos: Tiempo Completo	\$
Firma del trabajador	
Firma del responsable	

Tabla 15. Ficha Profesiográfica 4 Ayudante de Cocina.

Ficha Profesiográfica		Nombre:	
Cargos: Producción Cargo: Ayudante de cocina	Código: 004	Código: 004 Fecha:	Observaciones:
Equipos de Trabajo			
Equipo	Cantidad	Observaciones	
Horno	1	Debe	

Estufa, parrilla	1	Debe	
Congeladores	1	Debe	
Refrigeradores	1	Debe	
Licadoras y mixer	1	Debe	
Cuchillos	1	Debe	
Freidora	1	Debe	
Batidoras	3	Debe	
Requisitos Generales			
Requisito		Selección	
Secundaria			
Cursos de cocina			
Disponibilidad de tiempo – rotación de horarios			
Condiciones de trabajo			
Ambiente: Bueno	Luminosidad. – Alto Humedad: Medio	Ruido: Normal Olores: Agradables	Espacio: Hay que estar de pie
Reglamento:	Puntualidad: Puntualidad en horarios establecidos Supervisión: Todo el trabajo del empleado será supervisado por el gerente operativo.	Observaciones: Su trabajo debe ser minucioso, las áreas de trabajo deben estar limpias en todo momento. Debe usar el uniforme de la empresa y guantes para la manipulación de alimentos.	
Actividades			
<p>Orden y limpieza del área de cocina. Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo. Encargado del área de cocina. Dirigir al personal de cocina. Motivar al personal. Elaboración de actividades dentro de la cocina. Tiene que realizar inventarios. Tiene que recibir los productos a proveedores, revisar que los mismos se encuentren en buen estado y notificar al área de caja para su respectivo papeleo o pago. Ordenar los productos de acuerdo al sistema fifo. Notificar al gerente operativo antes del vencimiento de cada producto. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>			
Competencias			
<p>Apoyo a los compañeros Aprendizaje continuo Autodirección basada en valor Calidad del trabajo Capacidad de planificación y de organización Colaboración Comunicación Franqueza, confiabilidad, integridad Habilidad analítica Iniciativa Integridad</p>			

Liderazgo para el cambio	
Modalidades de contacto	
Negociación	
Nivel de compromiso, disciplina, productividad	
Orientación a los resultados	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Resolución de problemas comerciales	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	
Sueldos: Tiempo Completo	\$
Firma del trabajador	
Firma del responsable	

Tabla 16. Ficha Profesiográfica 5 Panadero y Pastelero.

Ficha Profesiográfica		Nombre:	
Cargos: Producción Cargo: Panadero y Pastelero	Código: 005	Código: 005 Fecha:	Observaciones:
Equipos de Trabajo			
Equipo	Cantidad	Observaciones	
Horno	1	Debe	
Estufa, parrilla	1	Debe	
Congeladores	1	Debe	
Refrigeradores	1	Debe	
Licadoras y mixer	1	Debe	
Cuchillos	1	Debe	
Freidora	1	Debe	
Batidoras	3	Debe	
Requisitos Generales			
Requisito		Selección	
Secundaria			
Nivel académico técnico superior en panadería y pastelería			
Disponibilidad de tiempo – rotación de horarios			
Condiciones de trabajo			
Ambiente: Bueno	Luminosidad. – Alto Humedad: Medio	Ruido: Normal Olores: Agradables	Espacio: Hay que estar de pie
Reglamento:	Puntualidad: Puntualidad en horarios establecidos Supervisión: Todo el trabajo del empleado será supervisado por el gerente operativo.	Observaciones: Su trabajo debe ser minucioso, las áreas de trabajo deben estar limpias en todo momento. Debe usar el uniforme de la empresa y guantes para la manipulación de alimentos.	

Actividades	
<p>Orden y limpieza del área de cocina. Lavado y desinfección de sus equipos y herramientas de trabajo. Encargado del área de cocina. Dirigir al personal de cocina. Motivar al personal. Elaboración de actividades dentro de la cocina. Tiene que realizar inventarios. Tiene que recibir los productos a proveedores, revisar que los mismos se encuentren en buen estado y notificar al área de caja para su respectivo papeleo o pago. Ordenar los productos de acuerdo al sistema fifo. Notificar al gerente operativo antes del vencimiento de cada producto. Aportar con ideas frescas al trabajo diario.</p>	
Competencias	
<p>Apoyo a los compañeros Aprendizaje continuo Autodirección basada en valor Calidad del trabajo Capacidad de planificación y de organización Colaboración Comunicación Franqueza, confiabilidad, integridad Habilidad analítica Iniciativa Integridad Liderazgo para el cambio Modalidades de contacto Negociación Nivel de compromiso, disciplina, productividad Orientación a los resultados Profundidad en el conocimiento de los productos Resolución de problemas comerciales Tolerancia a la presión Trabajo en equipo</p>	
Sueldos: Tiempo Completo	\$
Firma del trabajador	
Firma del responsable	