

2009

“UNA NUEVA ALTERNATIVA
PARA EL ARTESANO”





Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Asistencia en la gestión gerencial de “Arte con sabor a café”, con énfasis en el manejo laboral

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autor: Jhoana Tacuri

Director: Ing. Jaime Vélez

**Cuenca – Ecuador
2009**

DEDICATORIA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de manera especial a Dios por ser quién me guió en el trayecto de mi vida estudiantil, a mis padres quienes fueron mis principales pilares de enseñanza y apoyo, a todos los profesores quienes con paciencia me supieron impartir sus conocimientos, a mis amigos y primos con quienes compartí día a día mi felicidad y tristeza para llegar con éxito al fin del camino.

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO

Gracias por decirme: “Puedes hacerlo.

Trabaja firme. Y, si no lo consigues, Sigue luchando”

Gracias a ti, mi amigo que aunque estés tan lejos siempre me animaste a seguir adelante con mi trabajo, gracias por ser mi fuente de fortaleza durante todo este tiempo.

Índice de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| Dedicatoria..... | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| Índice de Contenidos..... | v |
| Resumen..... | vii |
| Abstract..... | viii |
| Introducción | 1 |
| CAPITULO 1 “GESTION EN EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS” | 2 |
| 1.1.Administración estratégica de los Recursos Humanos | 2 |
| 1.1.1 Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría..... | 2 |
| 1.1.2 Papel del gerente y del profesional de Recursos Humanos | 3 |
| 1.1.3 Proceso de planeación de Recursos Humanos..... | 6 |
| 1.1.4. Pronósticos de Demanda | 9 |
| 1.2.Integración de personal en las organizaciones | 10 |
| 1.2.1.Reclutamiento..... | 10 |
| 1.2.2.Selección..... | 12 |
| 1.2.3 Orientación y ubicación | 13 |
| CAPÍTULO 2 “CONVENIO UNIVERSIDAD DEL AZUAY-ACUDIR-CTA” | 14 |
| 2.1 Introducción..... | 14 |
| 2.2 Convenio..... | 15 |
| 2.3 Ventajas de la Pasantía | 20 |
| 2.4 Inconvenientes presentados en la ejecución de la pasantía | 21 |
| CAPÍTULO 3 "ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL” | 22 |
| 3.1 Comunicación y relación con los empleados | 22 |
| 3.2 Evaluación del Desempeño..... | 24 |
| CAPÍTULO 4 "DESTREZAS Y HABILIDADES QUE DEBE POSEER UN BUEN ADMINISTRADOR”..... | 33 |
| 4.1Habilidades Gerenciales | 34 |
| 4.1.1 Habilidades técnicas..... | 39 |
| 4.1.2 Habilidades conceptuales y de toma de decisiones | 39 |
| 4.1.3. Habilidades interpersonales y de Comunicación | 41 |
| 4.2 Los gerentes y el Funcionamiento Organizacional..... | 42 |
| 4.2.1 Elementos claves del comportamiento individual | 47 |
| 4.3. La comunicación Organizacional | 49 |
| 4.3.1 Comunicación descendente | 49 |
| CAPÍTULO 5 “LA EMPRESA” | 51 |
| 5.1 Reseña Histórica..... | 51 |
| 5.2 Estructura de la Empresa..... | 52 |
| 5.3 La Empresa y su Mercado | 54 |

| | |
|--|----|
| 5.4 Apoyo de las instituciones a la empresa “Arte con Sabor a Café” por parte de ACUDIR Y CTA..... | 55 |
|--|----|

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 6 “LA EMPRESA ARTE CON SABOR A CAFÉ” | 59 |
| 6.1 Disolución de la sociedad..... | 59 |
| 6.2. Razones principales por las que la Administración ha cometido una serie de Errores en cuanto al manejo de personal..... | 60 |
| 6.3 Políticas para la Contratación de Personal | 64 |
| 6.4. Conflictos laborables más comunes dentro de la Empresa e Impacto de los conflictos en la Empresa..... | 65 |
| 6.5 Carencia de elementos básicos relacionados con las políticas disciplinarias de la empresa. | 69 |
| 6.6.Soluciones Planteadas..... | 70 |
| Conclusiones..... | 87 |
| Recomendaciones | 88 |
| Bibliografía | 89 |
| Anexos | 90 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer los diferentes conflictos que se pueden generar en las diferentes empresas debido a la falta de conocimiento y experiencia de la administración en cuanto al manejo de los recursos humanos, así como las causas y consecuencias que generarían los mismos que de no ser tomados en cuenta y corregidos por la gerencia pueden llevar a crisis económicas serias e inclusive el cierre de muchas empresas pues el objetivo no es desaparecerlos sino saber manejarlos. Es por eso que el estudio realizado dentro de “Arte con Sabor a Café” nos lleva a elaborar estrategias y técnicas que le permitan a la gerencia tomar las medidas correctas para poder manejar adecuadamente el elemento humano dentro de la misma.

ABSTRACT

The objective of this project is to show the different conflicts that can be generated in distinct companies due to a lack of knowledge and experience in human resource management, as well as the causes and consequences that these conflicts into account, they may lead companies to serious economic crises or even to their closure; the aim is not to make conflicts disappear, rather, it is to know how to manage them. The study performed in “Arte con Sabor a Café” led us to elaborate strategies and techniques which will allow the management to take the correct measures in order to appropriately manage its human element.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer los diferentes conflictos que se pueden generar en las diferentes empresas de la ciudad de Cuenca, así como sus causas y consecuencias que de no ser tomados en cuenta y corregidos por la gerencia pueden llevar a crisis económicas serias e inclusive el cierre de muchas empresas pues el objetivo no es desaparecerlos sino saber manejarlos. Ya que los conflictos son inevitables y se presentan frecuentemente hasta en las mejores empresas, éstos pueden actuar como catalizador para mejorar los desempeños de las empresas grandes y pequeñas.

Nuestro estudio está dirigido a la empresa *ARTE CON SABOR A CAFÉ* dentro de la cual el conflicto más difícil que su administradora debió afrontar durante estos dos años que la empresa lleva funcionando en el medio está relacionado con el manejo de los conflictos obrero- patrón debido a la falta de experiencia en el manejo de recursos humanos por parte de la administración y su excesiva flexibilidad con los empleados, en este caso el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la gerencia debe lograr que éste se convierta en algo beneficioso para la empresa antes de que se vuelva un verdadero problema. En la fase de desarrollo de *ARTE CON SABOR A CAFÉ*, la sociedad conformada por la Sra. Silvia Di Rosa y el Sr. Simón Cordero no contaba con la experiencia necesaria en este tipo de negocio pues la estructura organizativa de los empleados no era la adecuada, además, por ser una empresa nueva en el mercado contaba con una cantidad limitada de dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Con el paso del tiempo estos conflictos se hicieron más latentes debido a que las diferencias laborales entre los socios comenzaron a afectar la estabilidad del negocio y por ende de los empleados.

Es por eso que el estudio realizado dentro de esta empresa nos lleva a elaborar estrategias y técnicas que le permitan a la gerencia tomar las medidas correctas para poder manejar adecuadamente el elemento humano dentro de la misma.

CAPITULO 1

“GESTIÓN EN EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS”

1.1. Administración estratégica de los Recursos Humanos ¹

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, y de la propia organización.

Un modelo de Administración de Recursos Humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización, o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la ARH debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y sus ambientes. Es por esto que ARH es un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permiten establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda empresa debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

1.1.1 Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría.²

Quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cuál están subordinados. El tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de

¹ Chiavenato, Villamizar, Germán Alberto “Gestión del Talento Humano” pág. 6-9

² Idalberto Chiavenato “Administración de los Recursos Humanos” pág. 157-158

unidad de mando: **cada persona debe tener uno y solo un gerente**. La contrapartida de este principio es que cada gerente es el jefe único y exclusivo de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH o buscar asesoría externa sino cuenta con este departamento dentro de la empresa, para que le proporcionen los medios y servicios de apoyo. En consecuencia, administrar personas y competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas, puesto que es una actividad muy importante para permanecer limitada a un órgano de la empresa.

Lo que se pretende es capacitar y orientar a la gerencia sobre que estrategias emplear para lograr una alta moral entre los empleados, lo cuál puede lograrse empleando una serie de herramientas tales como: talleres, informes escritos y encuestas de los empleados. Dichas herramientas pueden ayudarles a los gerentes a entender las fuentes de una moral baja dentro de la empresa, no solo en forma específica sino también conceptual, un buen administrador también debe tomar en cuenta que la moral de lo empleados puede disminuir cuando las metas no son claras, las prioridades no están enfocadas o la medición del desempeño es ambigua por lo que se requiere que los administradores permanentemente se estén informando sobre los mecanismos que pueden emplear para poder contrarrestar o prevenir en el futuro los

1.1.2 Papel del gerente y del profesional de Recursos Humanos ³

Los recursos con los que los gerentes cuentan hoy en día, les permite ejercer una acción más eficaz en la organización.

En primer lugar existen más canales para ejercer más influencia y, debido a la disminución de niveles jerárquicos es muy probable que estos canales funcionen horizontalmente, a través de personas al mismo nivel. Gracias a la tecnología de la información existen menos diferencias entre los directivos y

³ Chiavenato Idalberto; Villamizar, Germán Alberto "Gestión del Talento Humano", pág. 41-43

las personas a quienes dirigen. Además, los gerentes cuentan ahora con las relaciones externas como una fuente importante de poder interno. Por otro lado la función de los líderes de una organización se ha trasladado de la imagen autoritaria tradicional del líder como un “mandamás”, que le dicen a sus subordinados lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, hacia la creación y mantenimiento de una cultura de la organización que fomente la comunicación y la participación del personal de la empresa en el proceso decisorio, con el fin de mejorar la posición de la empresa frente a la competencia.

La planeación y la administración de los recursos humanos son importantes factores de la efectividad de una organización pues en el mundo de hoy las empresas intentan competir a través de la gente generando de este modo una ventaja competitiva dentro de las organizaciones, caso contrario, una empresa quedaría truncada en su desarrollo debido a que el factor humano con el que cuenta no se está desarrollando en un clima laboral que incentive la participación, creatividad, cooperación, reconocimiento y recompensa. En el sentido más amplio, la planeación de los recursos humanos es el proceso para proporcionar a una empresa las capacidades y los compromisos necesarios para su auto-renovación y mantener su vitalidad; en este sentido, las organizaciones deben estar en la posición de atraer a los mejores empleados, promover su desarrollo y creatividad y sobre todo de brindarles seguridad y estabilidad en sus puestos de trabajo.

Se dice que la planeación y la Administración de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Es por eso que hoy en día la Administración de los Recursos humanos ha desempeñado una función estratégica vital dentro de las empresas pues el jefe de recursos humanos o el gerente encargado deben desempeñar en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La administración de los recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

- Análisis y descripción de los cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personas.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con los empleados.

Estas políticas pueden resumirse en seis pasos básicos.

Administración de personas: Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

Aplicación de personas: proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

Compensación de las personas: Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Desarrollo de personas: proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas,

programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de las personas: proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

Evaluación de las personas: proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente.

Los administradores de las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalizan en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva, los gerentes deben adquirir una visión más amplia en la que se considera a los empleados como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

1.1.3 Proceso de planeación de Recursos Humanos ⁴

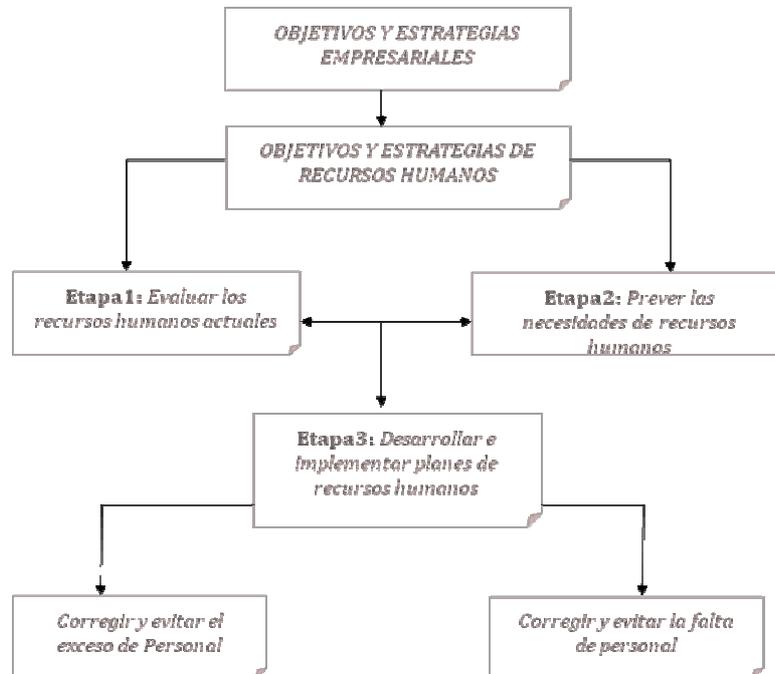
“Denme el tipo y el número correcto de gente en el momento apropiado”
Suena bastante simple, pero cubrir las necesidades de integración personal de una organización requiere de la planeación estratégica de recursos humanos: una actividad con un propósito estratégico derivado de los planes de la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos ocurre en tres fases: planeación, programación y evaluación. Primero los gerentes de recursos humanos o los administradores a cargo de las empresas necesitan conocer

⁴ Chiavenato, Villamizar, Germán Alberto “Gestión del Talento Humano” pág. 357-359
http://www.uach.mx/investigacion_y_posgrado/catalogo_de_posgrado/2008/03/12/fca_marh/

a profundidad los planes de negocios de la organización para asegurarse de que estén disponibles el número y el tipo de gente.

VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RR.HH



Fuente: Administración de los Recursos Humanos
Autor: Idalberto Chiavenato

Las personas no deben ser tratadas como simples recursos de las empresas, al igual que los demás recursos físicos, materiales y financieros. Es necesario orientar los recursos humanos con un estilo participativo, humano y democrático, y encauzar su comportamiento hacia resultados más promisorios tanto para las organizaciones como principalmente para las personas mismas.

El gerente de hoy debe enfrentarse en su día a día a una multitud de situaciones inesperadas en las que no alcanzan los conocimientos para resolverlos; se imponen las habilidades. Saber seleccionar y motivar a su equipo, crear una cultura de trabajo basado en la cooperación y compromiso, liderar a un grupo de personas en pos de un mismo objetivo es uno de los retos que los gerentes de hoy deben enfrentar en la planeación de los recursos humanos.

Los fines que persigue la planificación de los recursos humanos son los siguientes:

- Utilizar lo mejor posible los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano de la misma, general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que es periódicamente valorado y tenido en cuenta para los puestos que se vayan creando o que queden vacantes, de superior responsabilidad.
- Combinar los ascensos de personal y la actividad de formación y desarrollo de los mandos, con el planning de acciones de largo, medio y corto plazo de la empresa.
- Integrar la actividad de planificación del personal dentro de la planificación general, a fin de que los datos y consideraciones que pueda aportar sean utilizados por las previsiones sectoriales restantes (marketing, recursos financieros, inversiones, producción, etc.) y al revés.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa. Y asegurar, no sólo pretende decir ingresar trabajadores de cierta clase en un momento determinado.

Desde el punto de vista administrativo, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las

aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La base de unas adecuadas relaciones humanas en la empresa es el conocimiento del personal, y tal conocimiento debe de comenzar desde el mismo momento en que el personal entra a formar parte de la plantilla de la empresa; es más, antes de admitir al personal, debe éste ser conocido.

1.1.4. Pronósticos de Demanda

Quizá la parte más difícil de la planeación de los recursos humanos es hacer los pronósticos de demanda; ésto es, determinar cuánta gente se necesita y qué tipo. Los pronósticos de demandas de necesidades de gente se derivan de los planes de organización. En concierto con la proyección de demanda, también se debe pronosticar la oferta de mano de obra, la organización estima número y calidad de sus empleados actuales así como la oferta externa de trabajadores. Para calcular la oferta interna, las empresas se apoyan usualmente sobre experiencias pasadas con rotación, terminaciones, retiros o promociones y transferencias.

Una vez que los gerentes tienen una buena idea de la oferta y la demanda de diversos tipos de empleados, pueden comenzar a desarrollar enfoques para reconciliarlos. En algunos casos, las empresas encuentran que necesitan más gente de la que tienen actualmente (es decir, déficit de mano de obra). En tales casos, las compañías pueden contratar nuevos empleados, promover los actuales a nuevas posiciones o capacitar a otros para que se cambien a otras áreas dentro de la empresa. En otros casos, las organizaciones pueden hallar que tienen más gente de la que necesitan (exceso de mano de obra). Si ésto se detecta en ascenso, pueden emplear el desgaste (rotación normal de empleados) a fin de reducir el excedente. En otras condiciones, la empresa puede despedir empleados o transferirlos a otras áreas.

1.2. Integración de personal en las organizaciones

Una vez completada la planeación de recursos humanos, los gerentes pueden enfocarse a la integración del personal dentro de la empresa. Esta función consiste de tres actividades relacionadas: reclutamiento, selección y recolocación las mismas que deben ser cuidadosamente ejecutadas por el jefe de recursos humanos o el administrador a cargo.

1.2.1. Reclutamiento ⁵

Las actividades de reclutamiento ayudan a aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para un puesto. El reclutamiento puede ser interno en la empresa (considerando empleados actuales para promociones y transferencias) o externo. Cada enfoque tiene ventajas y desventajas. El reclutamiento de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarlo a trabajar con la compañía, durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

1.2.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento en el interior de la organización genera las siguientes ventajas:

- Los patrones conocen a sus empleados y los empleados conocen la empresa. Los candidatos externos que desconocen la organización pueden encontrar que no están contentos trabajando ahí.

⁵ Idalberto Chiavenato "Administración de los Recursos Humanos" pág. 208-241

- Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.
- Buena imagen de la organización, resulta atractivo y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización.
- Beneficia el clima de la organización, las promociones sirven para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

La integración interna de personal tiene algunas desventajas:

- Si los empleados existentes carecen de habilidades o talento, el reclutamiento interno forma un grupo de solicitantes que conduce a decisiones de selección deficientes.
- También una política de reclutamiento interno puede inhibir a una compañía que quiere cambiar la naturaleza o metas del negocio trayendo candidatos externos.

1.2.1.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo trae “sangre nueva” a la empresa y puede inspirar la innovación. Dentro de las fuentes más usadas de solicitantes externos están los anuncios de periódico, radio, televisión, correo electrónico, recomendaciones de empleados, agencias de empleo y reclutamiento en campus de universidades. Los anuncios en los periódicos son la forma de reclutamiento más popular para muchas ocupaciones. La referencia de empleados es otra fuente utilizada con frecuencia por los solicitantes; algunas empresas fomentan activamente que sus empleados recomienden a sus amigos. Las ventajas del reclutamiento en el campus incluyen un gran grupo de personas del cual se dispone, solicitantes con capacitación actualizada y una fuente de ideas innovadoras. Las características de este

tipo de reclutamiento es que es un método más complejo, que implica mayores costos, así como también mayor variedad de candidatos.

1.2.2. Selección

En cuanto a la selección podemos decir que es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. Tan importantes como son estas decisiones, son desafortunadamente efectuadas de la forma más descuidada o desdeñosa. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados estos pasos envuelve la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la empresa.

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. Luego que se han evaluado y entrevistado a todos los candidatos la decisión final generalmente recae sobre el gerente o supervisor en necesidad, éste selecciona al candidato más cualificado y se le hace una oferta de empleo, que puede ser hecha por el departamento de recursos humanos o el mismo. En ese instante se discute el sueldo, los

beneficios la fecha de comienzo y se le da un tiempo razonable para que evalúe y tome una decisión final.

1.2.3 Orientación y ubicación

Al finalizar el proceso de selección se procede a elaborar el respectivo contrato entre ambas partes, para muchos patronos la palabra orientación significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la compañía, sus reglamentos y las prestaciones que brinda.

Si bien es cierto que todos éstos son elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo, no es probable que se puedan asimilar totalmente en un par de horas, ni son tampoco todo lo que se necesita.

Un programa comprehensivo de orientación para nuevos empleados consta de tres etapas distintas; el primer día de trabajo; un programa formal de orientación organizacional; y un programa departamental de orientación.

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

Aun cuando es probable que ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la empresa y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que encuentre su lugar en aquel. Si bien pueden variar los métodos para alcanzar este objetivo, es necesario que exista una cuidadosa planeación a fin de que los nuevos empleados no tengan problemas.

CAPÍTULO 2

“CONVENIO UNIVERSIDAD DEL AZUAY-ACUDIR-CTA”

2.1 Introducción

Muchas empresas requieren, de vez en cuando, de ciertas asesorías que brindan los clúster, cámaras de comercio, consultores extranjeros, entre otros. A raíz del seminario taller “Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Pequeña Industria” organizado por la CAPIA, ACUDIR y la Universidad del Azuay, se vio la oportunidad de ingresar estudiantes en el carácter de pasantes a cada una de las empresas participantes del cluster turístico entre las cuales se encuentran: Cuerotex S.A., Arte con Sabor a Café, Terradiversa, Mansión Alcázar, Hotel Cuenca, Quirú Creaciones, Serrano Hut, Guajibamba, Rancho Chileno y Restaurante El Maíz. Durante los últimos seis meses de duración del proyecto *“Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro”*, estos pasantes deberían demostrar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la universidad, para ayudar a solucionar los problemas presentados en el día a día de cada una de las empresas. Con la asesoría de los consultores colombianos del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA, deberían realizar el seguimiento e implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas por el equipo consultor en los cuatro componentes del proyecto: MPVA (Medición de Productividad del Valor Agregado), WISE (Mayor Productividad y Mejoramiento de las condiciones en el Puesto de Trabajo), Gestión Administrativa y Gestión Comercial.

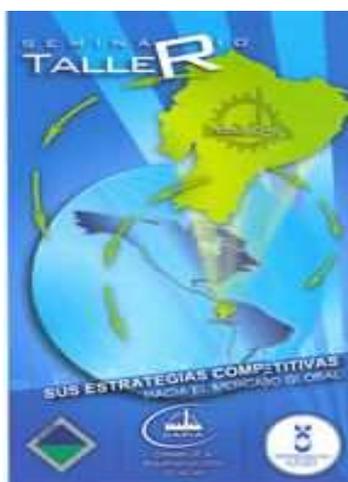
Dentro del componente MPVA se pretende transferir nuevas capacidades a las empresas que les permitan evaluar y comparar sus niveles de productividad y rentabilidad y plantear acciones para su mejoramiento en el corto y mediano plazo, por medio del enfoque de la Medición del Valor Agregado. El componente WISE pretende identificar e implementar mejoras de bajo costo y alto impacto sobre la productividad en las condiciones de los puestos de trabajo de las empresas a partir de las observaciones y recomendaciones realizadas por los empresarios

participantes. En la Gestión Administrativa se busca su fortalecimiento mediante facilitar al grupo humano de cada una de las empresas, el logro de los objetivos y metas propuestas a partir de la construcción de la plataforma requerida para la consolidación de una cultura orientada al logro de los resultados, a través del análisis estructurado de los retos a los que se enfrentan en su gestión diaria. Finalmente, en la Gestión Comercial se busca fortalecer la gestión de mercadeo y ventas por medio de la estructuración e implementación de planes de mercadeo para cada una de las empresas con el fin de incrementar a mediano plazo sus niveles de ventas y en general, su rentabilidad y competitividad.

Todos estos campos a tratar tienen el fin de mejorar la posición competitiva y fortalecer las capacidades de las empresas operadoras y prestadoras de servicios turísticos de la región del Austro (Provincias del Azuay, Morona Santiago y Cañar). El objetivo de este proyecto se pretende alcanzar mediante el establecimiento de esquemas asociativos que promuevan el desarrollo de estructuración y comercialización de nuevos productos turísticos, el desarrollo individual y colectivo de Planes de Acción de Mejoramiento de la Calidad y Productividad, así como, programas de capacitación dirigidos a fortalecer las competencias del recurso humano vinculado al sector y a las instituciones oferentes de servicios de formación y apoyo en la región.

2.2 Convenio

La participación de estudiantes universitarios entre quinto y séptimo semestre de las áreas de ingeniería comercial, administración, ingeniería de procesos, administración turística, hotelera y de alimentos y bebidas, en el proyecto “Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro” organizado por la FENACAPTUR (Federación Nacional de Cámaras de Turismo del Ecuador), surgió a raíz



del seminario taller “Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Pequeña Industria”, dirigido a empresarios de la Pequeña Industria interesados en desarrollar estrategias conjuntas para mejorar su competitividad en este mundo globalizado, organizado por la CAPIA, ACUDIR y la Universidad del Azuay. Durante el desarrollo del proyecto, éste contó con la intervención directa de ACUDIR y el CTA de Colombia para garantizar su éxito mediante capacitaciones y aplicaciones prácticas de las mismas dentro de cada empresa.



Mesas de Trabajo: Empresarios participantes del proyecto y funcionarios del componente WISE
De Pie: Sr. Jaime Arboleda, Consultor del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA.

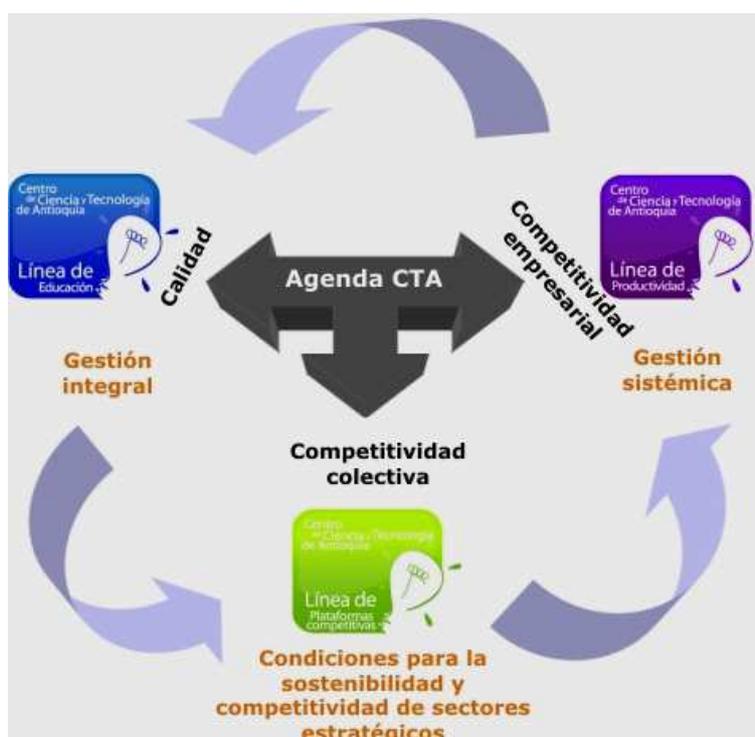
Fuente: Acudir
Autor: Jhoana Tacuri

ACUDIR⁶.- La Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional-ACUDIR, fundada en el año 1998, con el afán de cumplir con su objetivo primordial de “impulsar, promover y gestionar el desarrollo económico y social, mediante la integración de los sectores público, privado y social así como la fomentación de la actividad empresarial y la competitividad local y regional” ha emprendido alianzas, programas y acciones entre los cuales se encuentra el Proyecto del Plan del Destino

⁶ Tomado de www.acudir.org/quinessomos

Turístico, el cual contribuye al desarrollo territorial de Cuenca y en el cual participan, entre otras, las diez empresas mencionadas al inicio de este capítulo como parte del proyecto realizado con la FENACAPTUR.

CTA⁷.- El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-CTA, constituida legalmente en 1989, es una corporación mixta de derecho privado, fundada con el objetivo de crear y mantener las condiciones necesarias para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, principalmente en el departamento de Antioquia, Colombia. Para el desarrollo de su misión, que es “promover agendas de trabajo, mecanismos de acción y proyectos, que construyan relacionamientos efectivos, vía flujos de conocimiento, entre los sectores público, investigativo, educativo y empresarial, para convertir el conocimiento, la ciencia y la tecnología en factores dinámicos para el progreso económico y social”; el CTA implementa estrategias que se materializan en proyectos sociales, innovadores y generadores de cambios positivos. Dichos proyectos se agrupan en tres líneas de acción que conforman su agenda de trabajo.



Agenda de Trabajo del Centro de Ciencia y Tecnología

Fuente: CTA
Autor: Jaime Arboleda

⁷ Información obtenida de www.cta.org.co

Todo esto lo ha desarrollado basado en sus principios:

- ❖ Trabajar en aspectos de *amplio interés* para el progreso social.
- ❖ Darle a los temas un *direccionamiento estratégico* de largo plazo.
- ❖ Convertir toda iniciativa en *proyectos movilizadores*.
- ❖ Promover la filosofía de que el desarrollo de la ciencia y la tecnología es producto de un esfuerzo permanente y creativo de *suma de pequeños pasos*.
- ❖ *Sensatez*: promover solo aquello que se pueda realizar.

Además, los proyectos de esta corporación son el mecanismo a través del cual materializan sus propósitos e impactan en la comunidad, no solo de Antioquia, sino también de Colombia y de otros países. Una prueba de esto, es que el 18 de agosto del 2006, Fundepim y CAPIT, instituciones ecuatorianas, entregaron al CTA un agradecimiento por su apoyo decidido en el desarrollo del proyecto "*Productividad: medición, identificación, mejoramiento*", que ha contribuido al incremento de la productividad en empresas madereras metalmecánicas de las ciudades de Quito, Ambato y Cuenca.

Pasantes.- La responsabilidad principal de los estudiantes que ingresen a las distintas empresas del clúster turístico es la de asistir al gerente y a su equipo de apoyo en el seguimiento e implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas por el equipo consultor en los cuatro componentes del proyecto: MPVA, WISE, Gestión Administrativa y Gestión Comercial.

Entre las funciones que deberían realizar los pasantes se encontrarían:

- Levantamiento de la información requerida para el desarrollo de las acciones o recomendaciones definidas por los consultores para cada empresa.
- Seguimiento a la implementación de las acciones definidas a terceros en sus fechas y cumplimiento.

- Apoyo al gerente en la implementación de acciones o recomendaciones que competan directamente al personal interno de la empresa.
- Presentación de informes quincenales sobre los avances de las acciones y recomendaciones definidas para la empresa tanto al gerente como al equipo de consultores.
- Asistencia al gerente en todas las reuniones y actividades que competan al seguimiento y desarrollo de las acciones.
- Comunicación directa con el equipo de consultores para presentar propuestas o resolver inquietudes que sean requeridas para avanzar en el desarrollo de las actividades definidas, vía electrónica o durante las sesiones individuales con la empresa.
- Difusión periódica a todo el personal de la empresa sobre el estado de avance de las acciones.
- Acompañamiento al equipo de consultores en las visitas de seguimiento que éstos realicen a la empresa, para el levantamiento de actas sobre los temas tratados y los compromisos acordados.
- Entrega del informe final de las acciones desarrolladas por la empresa en cada uno de los componentes del proyecto.

Además de éstas funciones, los pasantes deberán apoyar y asistir a los gerentes en cualquier otra función que ellos vean necesario para la mejor consecución de las actividades encargadas por los consultores, así como el desarrollo y crecimiento de la empresa, que a su vez contribuirá al mejoramiento de los servicios de turismo dentro del Austro. Con este fin, el profesional en formación deberá comprometerse a permanecer en la empresa durante el tiempo que dure el proyecto (al menos 6 meses), lo cual incluía cumplir con todas sus obligaciones en época de vacaciones universitarias, a menos que se acuerde otra cosa directamente entre el pasante y el gerente de la empresa a la cual está asistiendo.

2.3 Ventajas de la Pasantía

Al realizar las pasantías en calidad de asistentes de gerencia en pequeñas y medianas empresas cuencanas que han logrado ir creciendo dentro del mercado local y, algunas de ellas, en el mercado nacional e internacional, gracias al esfuerzo y dedicación de cada uno de sus propietarios y gerentes, se ha podido obtener grandes ventajas, entre las cuales se puede mencionar:

- Adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, pues como bien es conocido y dicho por muchos empresarios y profesionales, de la teoría a la práctica existe una gran diferencia.
- Desarrollo profesional, el cual se ha podido lograr al desenvolverse en un ambiente empresarial en dónde los jóvenes profesionales en formación han tenido la posibilidad de expresar sus ideas así como el aplicar los conocimientos que han adquirido en la universidad.
- Establecer y estrechar relaciones de amistad con grandes profesionales, impulsores y emprendedores de negocios con los cuales se ha podido compartir experiencias y adquirir nuevas enseñanzas al conocer las distintas formas de llevar una empresa y hacerla crecer, así como la de recibir guías y consejos sobre dudas presentadas en el desarrollo del proyecto, los cuales a su vez han contribuido al desarrollo como profesional del pasante.
- Actitud emprendedora, pues las experiencias de los empresarios con los cuales se ha trabajado durante la realización del proyecto y el compromiso que cada uno ha puesto en el éxito del mismo, ha sido una fuente de motivación para los pasantes, para que ellos también sean emprendedores y fuentes generadoras de empleo para la sociedad en la cual nos desenvolvemos.
- Desarrollo en un mayor porcentaje de las habilidades como el manejo de programas de computación, utilitarios, etc.
- Experiencia laboral ya que se logra desenvolverse en el mundo de los negocios y adquiere experiencia de cómo manejar relaciones con los proveedores, clientes internos y externos.

2.4 Inconvenientes presentados en la ejecución de la pasantía.

Al participar como pasante en el proyecto “Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro” también se presentaron algunos inconvenientes o dificultades durante su desarrollo, entre los cuales podríamos mencionar:

- Falta de experiencia práctica en cuanto al manejo de ciertas circunstancias o problemas presentados en las empresas, así como el desenvolvimiento con otros empresarios de la misma rama. Puesto que la teoría, en la mayoría de casos, resulta ser diferente a la práctica, el ingreso de jóvenes profesionales en desarrollo a las empresas conlleva la adquisición de nuevos conocimientos o modificaciones a los conocimientos adquiridos en la universidad, con el fin de poder cumplir con las tareas y responsabilidades delegadas por el gerente de cada una de las empresas.
- Pérdida de contacto con la universidad durante el período de vacaciones. Mientras duraba este proyecto los estudiantes debían mantenerse en contacto con la universidad o con un representante de la misma para un seguimiento del proyecto y posibles asesorías requeridas por los pasantes, caso que no ocurrió por distintas circunstancias, por lo que existió un desarrollo individual de parte de cada uno de los pasantes en sus respectivas empresas.
- Conflictos en tiempos y horarios. El proyecto debía cumplirse con total responsabilidad, lo cual incluía la asistencia diaria a las empresas, así como a las capacitaciones impartidas por los consultores del CTA y el seguimiento personalizado del proyecto con cada gerente; por lo cual el pasante debía organizarse, acomodar horarios y distribuir su tiempo de tal forma que pueda cumplir con las responsabilidades universitarias y las exigidas por el proyecto.

Capítulo 3

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Conociendo la teoría expuesta en el capítulo uno sobre la gestión en el manejo de recursos humanos, de todos los puntos relacionados a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas enfatizaremos básicamente en:

- Comunicación y relación con los empleados
- Evaluación del desempeño de los empleados

3.1 Comunicación y relación con los empleados ⁸

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación, que implica transferencia de información y significado de una persona a otra. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Cuando hablamos de comunicación nos damos cuenta que en la actualidad la mayoría de los gerentes han recibido una formación basada principalmente, en el análisis de los procesos comunicacionales más que hacia el adiestramiento en el uso de los instrumentos de la comunicación. Esta práctica ha originado que muchos profesionales y ejecutivos se encuentren con algunas limitaciones en el ejercicio de sus actividades, derivadas de un inadecuado manejo de los instrumentos comunicacionales. En algunas ocasiones, la situación es de tal severidad que se constituye en impedimento para su desarrollo profesional y, consecuentemente, para su progreso individual dentro de una organización.

Hoy en día se reconoce como una de las habilidades más necesarias para el ejercicio de funciones gerenciales, en su más amplio sentido, a la destreza comunicacional. Esta destreza no es necesariamente una capacidad innata,

⁸ Gary Kreps“ La comunicación en las Organizaciones”

sino una habilidad que puede aprenderse y, por ende, enseñarse. La destreza comunicacional exigida por las funciones gerenciales es doble, en cuanto implica tanto comunicaciones reales como escritas.

Puede mejorar enormemente la comunicación entre el gerente y sus empleados si se toman en cuenta los siguientes pasos:

1. Utilizar el canal apropiado para expresarse.
2. Obtener retroalimentación para cerciorarse de un mutuo entendimiento.
3. Ejercitar continuamente sus habilidades comunicativas con los empleados.
4. Reforzar y recompensar la buena comprensión.

Cuando se trata de comunicación humana, el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cuál constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación.

Barreras de la comunicación entre el gerente y sus empleados⁹

El proceso de comunicación entre ambas partes también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. Las barreras de la comunicación pueden ser personales, físicas y semánticas, dentro de las barreras tenemos las siguientes.

| HUMANAS | FÍSICAS | SEMÁNTICAS |
|--|---|---|
| Limitaciones personales. Hábitos de escucha. Emociones Preocupaciones Sentimientos personales Motivaciones. | Espacio físico Interferencias físicas Fallas mecánicas Ruidos ambientales Distancia Sucesos sociales | Interpretación de palabras Traslación del lenguaje Significado de señales Significado de símbolos Decodificación de gestos Sentido de los recuerdos. |

Fuente: Administración de los Recursos Humanos
Autor: Idalberto Chiavenato.

⁹ Idalberto Chiavenato "Administración de los Recursos Humanos" pág. 93-95

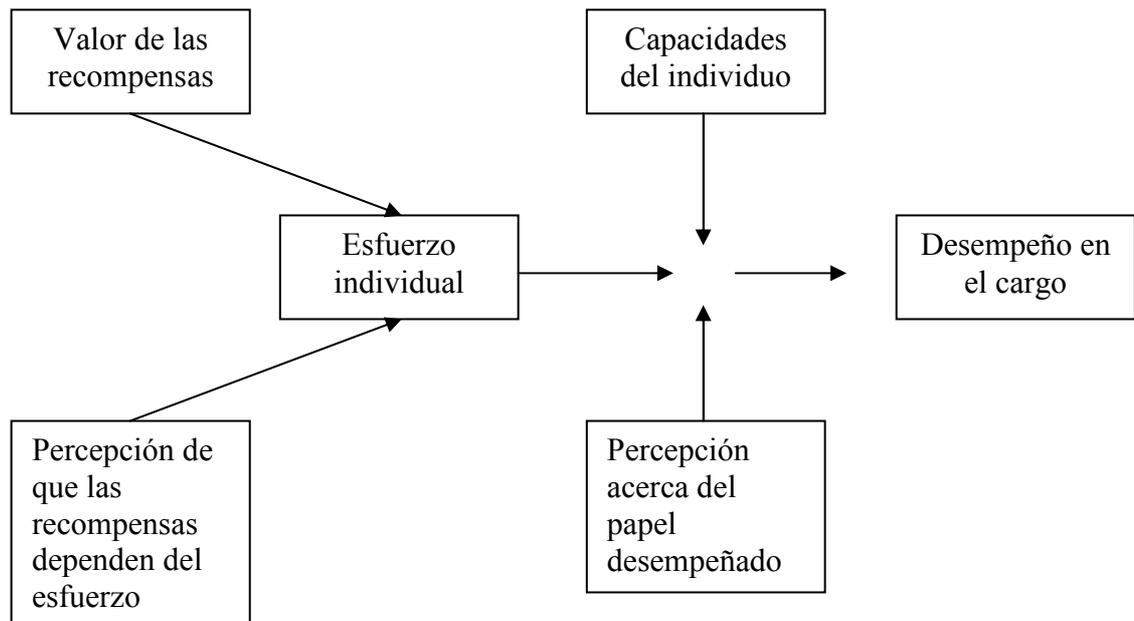
La Comunicación entre el gerente y el empleado tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante, por lo tanto no se deben hacer omisiones de ciertas partes o aspectos importantes de la comunicación, ya sea por el gerente o el empleado, lo cuál impide que la comunicación sea completa, o hace que su significado pierda la esencia para ambas partes. De igual forma debe evitarse algún tipo de distorsión pues el mensaje que cualquiera de las dos partes quiera dar a conocer podría experimentar alguna alteración, desfiguración, perturbación o modificación, lo cuál afecta u modifica el significado original. El gerente debe evitar comunicar un volumen o cantidad de información muy grande ya que puede sobrepasar la capacidad personal de procesamiento de cada empleado.

La comunicación es la primera área que en la que debe enfocarse un gerente, ya que puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el área de mayores malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

3.2 Evaluación del Desempeño ¹⁰

En el mundo en el que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es la medición del desempeño del trabajo de un empleado. Esta evaluación tiene dos fines básicos. Primero, sirve a un propósito administrativo. Aporta información para adoptar decisiones de salario, promoción y despido pues provee la documentación que justifique estas decisiones ante los tribunales. Segundo, y quizá el más importante, sirve como un propósito de desempeño.

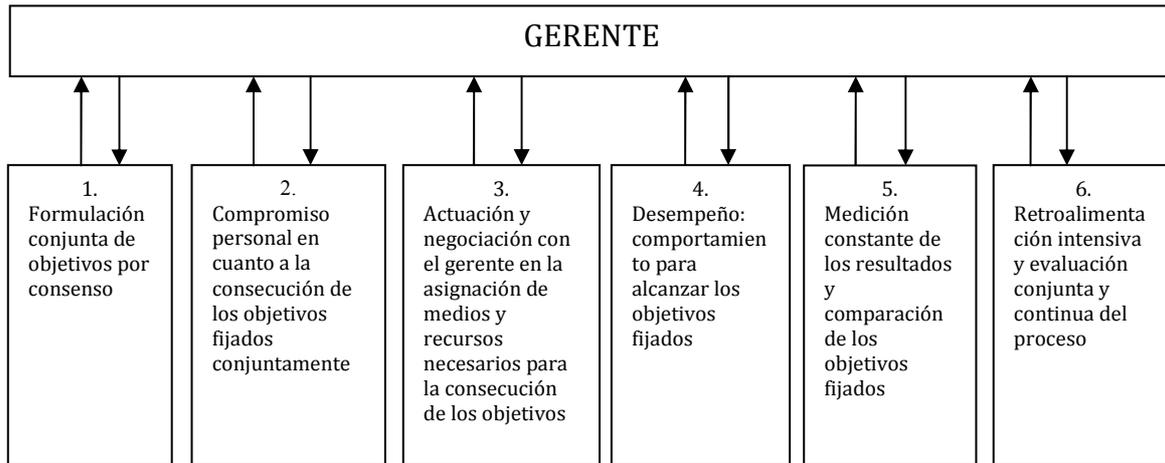
¹⁰ Idalberto Chiavenato "Administración de los Recursos Humanos" pág. 354-382



Fuente: Administración de Recursos Humanos
 Autor: Idalberto Chiavenato

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, pues permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. La evaluación del desempeño nos permite determinar y desarrollar una correcta política de recursos humanos adecuada para la organización.

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, pero para lograr una mejor productividad, en la actualidad se ha decidido realizar una evaluación del desempeño ejecutada conjuntamente por el gerente y el empleado, pues se basa en un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño, dando paso al surgimiento de la vieja APO, que se caracteriza por ser más dinámica, democrática, participativa, involucradora y muy motivadora.



Fuente: Administración de Recursos Humanos
 Autor: Idalberto Chiavenato

Objetivos Fundamentales de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más de tal manera que se puedan detectar claramente cuáles son las causas de un inadecuado desempeño en las organizaciones por parte de los empleados, determinando de esta manera como objetivos fundamentales los siguientes:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

El empleado puede mejorar su desempeño sí:

- Conoce lo que de él se espera.
- Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido.
- Recibe orientación y supervisión de su superior.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valorará la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal) estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en la actualidad en métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los mismos que varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de sus empleados. Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de

evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Ventajas del método de las escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.
3. Posibilita a los evaluadores una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ella.

Desventajas del método de las escalas gráficas

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
2. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
3. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Nombre del empleado

Fecha.....

Departamento

Cargo.....

Desempeño de la función: considere solo el desempeño actual del empleo en su función

| | ÓPTIMO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | INSUFICIENTE |
|---|--|--|---|--|--|
| Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido <input type="checkbox"/> | Con frecuencia sobrepasa las exigencias <input type="checkbox"/> | Satisface las exigencias <input type="checkbox"/> | A veces está por debajo de las exigencias <input type="checkbox"/> | Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento <input type="checkbox"/> |
| Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo <input type="checkbox"/> | A veces superior Es bastante cuidadoso en el trabajo <input type="checkbox"/> | Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones <input type="checkbox"/> | Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores <input type="checkbox"/> | Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo | Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos <input type="checkbox"/> | Conoce lo necesario <input type="checkbox"/> | Conocimiento suficiente del trabajo <input type="checkbox"/> | Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación <input type="checkbox"/> | Tiene poco conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/> |
| Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente <input type="checkbox"/> | Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar <input type="checkbox"/> | Colabora normalmente en el trabajo de equipo <input type="checkbox"/> | No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario <input type="checkbox"/> | Se muestra renuente a colaborar <input type="checkbox"/> |

Fuente: Administración de los Recursos Humanos
Autor: Idalberto Chiavenato

NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante pues hoy en día las empresas luchan día a día por sobrevivir en los mercados, y la única forma de lograrlo es contar con el personal adecuado y capacitado en cada una de las diferentes áreas de la organización.

Es por éso que las empresas de hoy buscan la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos inertes de los que puede disponerse. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas sino existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas.

La evaluación del desempeño se torna necesaria para ver en que grado se están alcanzando los objetivos empresariales e individuales de tal forma que nos permita tener una visión global de la empresa como totalidad.

En la actualidad podremos conocer los resultados de la evaluación del desempeño a través de indicadores los mismos que nos permitirán conocer fortalezas que deben potenciarse, debilidades que deben corregirse, proporcionar retroalimentación a las personas, respecto de su desempeño y sus potenciales, indicar si las personas se hallan bien integradas en sus cargos y tareas, seguir y localizar a las personas con características adecuadas para los negocios de la empresa. Una vez terminada la evaluación es primordial dar a conocer los resultados a la persona más interesada en este caso el empleado, para lo cual el gerente debe enfatizar en las fortalezas y debilidades mediante una entrevista personal a través de la cuál se establece un dialogo en el cual se debe establecer las medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor

las aptitudes del subordinado, además, la entrevista nos permitirá estimular las relaciones personales entre el gerente y los subordinados promoviendo de esta manera franqueza en cuanto al tema laboral.

El gerente debe tener la habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores.

Ésta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos aspectos importantes.

1. Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única diferente de las demás.
2. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

Capítulo 4

DESTREZAS Y HABILIDADES GERENCIALES QUE DEBE POSEER UN BUEN ADMINISTRADOR ¹¹

Las destrezas y habilidades que hoy en día debe poseer un buen administrador se tornan cada vez más inseparables; pues deberá ser estratega, pero al tiempo organizador y líder, pero para poder organizar necesita saber hacia donde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo. Deberá pues saber de todo lo bueno un poco, pero también conocer de las cosas malas que pueden afectar una empresa, y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también puntos negros que opacan el panorama.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades técnicas, personales, específicas, y generales; “la idea es concebir una máquina perfecta para la dirección con todos los conocimientos en cuanto a la administración se refiere, pero con mucho de corazón, y carisma entre las personas”.

El desarrollo de Habilidades Gerenciales permite a los gerentes fortalecer las competencias y conocimientos para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gestor de una organización, es por éso que se ha considerado importante realizar un análisis básico sobre las competencias que un gerente debe poseer. No debemos olvidar que las habilidades gerenciales están íntimamente relacionadas con el modelo de gestión por competencias las mismas que permiten evaluar los

¹¹ http://www.fae.usach.cl/fae1/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=265
<http://www.managementinstitute.com.ar/Cursos.asp?CursoID=26>
<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>
Chiavenato Idaberto “Gestión del Talento Humano” pág. 25-29
Alles, Martha “Gestión por Competencias”

conocimientos, habilidades y actitudes específicas que un buen gerente debe poseer.

Es importante que un buen administrador posea la mayoría de estas habilidades y competencias pues le permitirán, desarrollar a su personal, dirigirlo y liderarlo, a más de permitirle ejecutar acciones y herramientas oportunas ante cualquier imprevisto que en el camino se pueda presentar.

4.1 Habilidades Gerenciales

El desempeño de las funciones administrativas y la obtención de una ventaja competitiva constituyen las piedras angulares en el trabajo de un gerente. Sin embargo, que esto se reconozca y se comprenda no garantiza el éxito. Los gerentes necesitan diversas habilidades para hacer bien estas cosas. Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Si bien los gerentes requieren de muchas habilidades individuales, que con el paso del tiempo las va perfeccionando. Cuando los gerentes poseen estas habilidades administrativas críticas y realizan las funciones administrativas clave, obtienen como resultado un buen ambiente de trabajo de alto desempeño.

A mediados de los años 90 existían básicamente tres “generaciones” de centro de desarrollo gerencial, cada una con características particulares. La primera era la más común y utilizaba ejercicios y exámenes psicológicos para evaluar las habilidades gerenciales de los administradores de las empresas. La segunda era similar a la primera; con dos diferencias fundamentales: proveía retroalimentación durante el evento y no a su terminación, y dedicaba algún tiempo al planeamiento del desarrollo gerencial. La tercera “generación” involucraba a los gerentes en sus propias evaluaciones, realizaba ejercicios basados en problemas reales o simulaciones y dedicaba parte del tiempo al planeamiento del desarrollo.

A finales de la década de los “90, la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología provocaron muchas transformaciones en las organizaciones. Surgieron procesos más dinámicos y estructuras más

planas que exigen gerentes con habilidad para desenvolverse en ambientes cambiantes, los cuáles son difíciles de retener.

En la actualidad el desarrollo de las habilidades gerenciales requieren de la innovación y el mejoramiento continuo de las destrezas y conocimiento de los administradores en cuanto al manejo de recursos humanos con la finalidad de reducir costos, los tiempos, los defectos a fin de poder incrementar el nivel de servicio, la rentabilidad y competitividad del negocio, es decir: su permanencia de manera sustancial dentro del mercado. Las habilidades gerenciales fortalecen al administrador en su liderazgo y rol de Gestor de una organización.

Las personas no deben ser tratadas como simples recursos de las empresas, al igual que los demás recursos físicos, materiales y financieros. Es necesario orientar los recursos humanos con un estilo participativo, humano y democrático, y encauzar su comportamiento hacia resultados más promisorios tanto para las organizaciones como principalmente para las personas mismas.

El gerente de hoy debe enfrentarse en su día a día a una multitud de situaciones inesperadas en las que no alcanzan los conocimientos para resolverlos; se impone entonces las habilidades gerenciales las mismas que permitirán diariamente potenciar e incrementar a los administradores sus destrezas como guías de las empresas, unas cualidades que no le deben faltar a cualquier líder. Saber seleccionar y motivar a su equipo, crear una cultura de trabajo basado en la cooperación y compromiso, liderar a un grupo de personas en pos de un mismo objetivo, generar y sostener cambios, e incluso, mejorar las habilidades personales para la gestión son algunos de los aspectos que deberán dominar quienes tengan a su cargo la dirección de un negocio sin importar su tamaño.

El desarrollo de las habilidades gerenciales requieren de la innovación y el mejoramiento continuo con base en la simplificación del sistema o proceso, pues reducen los costos, tiempos, defectos, los inventarios e incrementan el nivel de servicio y la rentabilidad y competitividad del negocio, es decir: su

permanencia de manera sustancial. No debemos dejar de lado a las competencias que son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie, desde entonces surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el

éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

Las Habilidades Gerenciales fortalecen las competencias y conocimientos para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gestor de una organización, con el propósito de brindar una formación integral incorporando cuatro áreas: Desarrollo de Habilidades de comunicación efectiva, Estrategia y Habilidades Directivas para el Liderazgo, Formación y conducción de equipos efectivos y Desarrollo de cargos de responsabilidad que involucren la dirección de equipos humanos en la empresa, que les permita enfrentar con éxito el desafío de liderar y administrar equipos de personas, agregando valor a sus empresas a través del aporte de las personas que la integran, es por éso que se ha considerado como importante contar con un perfil básico para el gerente en el cuál consten tanto habilidades como competencias necesarias para desempeñar su cargo dentro de la empresa.

| Antecedentes del Cargo | |
|---|--|
| Nombre del Cargo | Gerente General |
| Dependencia Jerárquica | Directorio |
| Dependencia Funcional | Subgerente de Finanzas, RRHH, Compras y Ventas. |
| Clientes Internos | Departamentos de Finanzas, RRHH, Compras y Ventas |
| Clientes Externos | Proveedores, clientes y terceros. |
| Comunicaciones Colaterales | Directorio, asistencia legal y Departamentos de ventas, de finanzas, compras y recursos humanos. |
| ¿A quiénes Supervisa? | Subgerentes de finanzas, recursos humanos, compras y ventas. |
| Objetivo del cargo | |
| Administrar en forma eficiente y eficaz el manejo de la empresa, a través de una oportuna planificación, organización, dirección y control. | |
| Funciones principales | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de la empresa. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. | |

| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar a la sociedad y administrar su patrimonio. | | |
|--|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir y hacer cumplir las decisiones del directorio. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración informes mensuales ante el directorio sobre su trabajo desarrollado. | | |
| Tareas Principales | Periodicidad | |
| Desarrollar un plan anual de objetivos a ser cumplidos. | Anual | |
| Asignación de tareas y responsabilidades a sus subordinados. | Permanente | |
| Supervisión y apoyo a los funcionarios de la empresa, evaluando el cumplimiento de normativas y lineamientos. | Permanente | |
| Preparar informes que le sean solicitados | Permanente | |
| Otras tareas encomendadas por el directorio | Permanente | |
| Nivel de Formación | Título Profesional de ingeniero comercial, economista o ingeniero industrial. | |
| Experiencia laboral | Experiencia de 4 años en adelante en actividades similares. | |
| Conocimientos deseables | Gestión administrativa y financiera. Manejo de personal. Conocimientos generales de leyes en materia tributaria, laboral, comercial y administrativa. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes. | |
| COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo) | | |
| Familia | Competencias | Puntaje |
| Psicológicas | Trabajo en equipo | 4 |
| | Inteligencia emocional | 4 |
| | Iniciativa / autonomía | 4 |
| | Liderazgo | 5 |
| | Habilidad analítica | 4 |
| | Habilidad sintética | 4 |
| | Orientación al cliente | 4 |
| | Capacidad de aprendizaje | 4 |
| | Productividad / responsabilidad | 5 |
| Técnicas | Conocimiento de herramientas microinformáticas | 4 |
| | Conocimiento de idiomas | 5 |
| | Contactos en la competencia | 5 |
| | Contactos en el marco político | 5 |
| | Conocimientos del mercado | 5 |
| | Franqueza, confiabilidad e integridad | 5 |
| | Calidad de trabajo | 4 |
| | Conciencia organizacional | 5 |
| De Gestión | Comunicación oral | 5 |
| | Comunicación escrita | 4 |
| | Orientación a resultados | 5 |
| Puntaje requerido | | 90 |

Fuente: Tesis Evaluación del desempeño por Competencias
Autor: Paulina Peralta; Angélica Colle

4.1.1 Habilidades técnicas

Una habilidad técnica es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado. La mayoría de la gente desarrolla un conjunto de habilidades técnicas para completar las actividades que son parte de sus vidas cotidianas de trabajo, a más de estas habilidades existen competencias que un buen administrador debe poseer.

Competencias técnicas

- Conocimiento de herramientas microinformáticas.
- Contabilidad Financiera.
- Impuestos
- Leyes Laborables.
- Conocimiento de idiomas
- Conocimiento específico de la función.

4.1.2 Habilidades conceptuales y de toma de decisiones

Las habilidades conceptuales y de toma de decisiones comprenden la capacidad del gerente para reconocer asuntos complejos y dinámicos, para examinar los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos o problemas, y para resolver los problemas laborales en beneficio de la organización y de todos los involucrados. Cabe recalcar que la experiencia representa un papel importante en el desarrollo de las habilidades conceptuales.

Las relaciones del administrador con la empresa, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Un buen gerente debe poseer además ciertas habilidades para relacionarse con:

- El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.
- La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del gerente. Desde el punto de vista de las habilidades gerenciales, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un buen gerente son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio.

El tiempo es el medio dentro del cual el administrador realiza todas sus actividades. El gerente que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas. Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las empresas- nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del administrador un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas, estructuras, etc- que le permitan que su empresa se adapte- preferiblemente que se anticipa- a los cambios que pueden afectarle. *“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...”*. Estas conclusiones formuladas por Darwin hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.

De la misma forma existen competencias psicológicas que influyen en las habilidades conceptuales y de toma de decisiones.

Competencias psicológicas

- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Iniciativa/ autonomía
- Liderazgo
- Habilidad analítica
- Habilidad sintética
- Orientación al cliente
- Capacidad de aprendizaje y productividad.
- Responsabilidad.

Es importante que se realice un correcto uso de estas competencias y habilidades pues permitirán a la gerencia reconocer y resolver asuntos complejos y dinámicos.

4.1.3. Habilidades interpersonales y de Comunicación

Las habilidades interpersonales y de comunicación influyen en la capacidad del gerente para trabajar bien con las personas. A menudo se llama a éstas habilidades para con las personas. Los gerentes dedican la gran mayoría de su tiempo a interactuar con las personas. Como los gerentes deben tratar con los demás, deben desarrollar sus capacidades para dirigir, motivar y comunicarse con eficiencia con los que les rodean. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas y de intercambiar información con ellas es vital para una ser un buen gerente.

Si bien todavía hay muchos gerentes tradicionales, que se concentran en ser el jefe, en dar órdenes y supervisar muy de cerca a sus empleados, muchos consideran que el gerente de hoy y del futuro debe centrarse más en sus habilidades interpersonales, como ser un jugador de equipo, compartir información con los demás, enseñar y ayudar a la gente a aprender. Es por eso que se considera importante que un administrador realice

periódicamente una evaluación sobre como se encuentra la relación (obrero-patrón) a fin de poder determinar cuáles son las causas de contento o descontento del personal en sus puestos de trabajo dentro de la empresa y así poder emprender las respectivas medidas correctivas.

Las habilidades y competencias que son más importantes en el trabajo del gerente están estrechamente relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

4.2 Los gerentes y el Funcionamiento Organizacional ¹²

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en

¹² Comportamiento Humano en las Organizaciones. Mc Graw-Hill. México, 1997.
Organización y Administración. Prentice Hall.
Idalberto Chiavenato "Administración d los Recursos Humanos" pág. 84-103
KEITH, Davis y NEWSTROM, John. "Comportamiento Humano en las Organizaciones."

donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

El objetivo principal del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

La variable "cultura" ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia

muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

En cuanto al liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, y que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar la cultura, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor

y mayor motivación varían debido a que el ser humano es complejo y no reacciona de la misma forma ante determinadas actividades.

Para los gerentes es necesario crear un modelo que atienda a tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel individual. En donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la organización. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente tendremos los individuos con sus características propias, luego con ello formaremos el concepto de grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde uniremos los niveles anteriores como un sistema único.

En el mismo orden de ideas del concepto amplio del comportamiento organizacional debemos conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. Las primeras pueden definirse como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras.

Las variables dependientes que consideran o que remarcan más son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Rotación.- es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, ésta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos

empleados se sientan conformes y estén convencidos que es éso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que ésto representará un factor de estudio.

Variables a nivel de sistemas de organización.- los individuos, los grupos conformarán la organización, por ende los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Una vez conocidas las variables que afectan el comportamiento organizacional, explicaremos cuál es la importancia del estudio del CO para los gerentes, en tal sentido diremos que éste ayuda a:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

4.2.1 Elementos claves del comportamiento individual ¹³

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia. Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida) El Patrón de Conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber como la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes: La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto. El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos La Afiliación social se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se

¹³ Kennet J. Albert "Manual del Administrador de Empresas" Tomo 2

relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.

La Estructura y dinámica de grupos: En donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad. La Personalidad y la sociedad: Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social. La comunicación interpersonal Los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social. La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social. La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr a ser de elevada eficacia para la empresa. Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones. Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

El comportamiento organizacional basa su importancia en un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de gran eficacia para la empresa.

4.3. La comunicación Organizacional ¹⁴

Ser un comunicador hábil es esencial para ser un buen gerente y un buen líder de equipo. Pero la comunicación también debe manejarse en toda la organización. Cada minuto de cada día se transmiten incontables fragmentos de información a través de una organización.

4.3.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. Entre los ejemplos está el gerente que da una asignación a una secretaria, el supervisor que hace un anuncio a sus subordinados y el director de una empresa que da una conferencia a su equipo de administración. Las personas deben recibir la información que necesitan para realizar su trabajo y convertirse (y permanecer) como miembros leales de la organización. Pero a menudo carecen de información adecuada. Un problema es la sobrecarga

¹⁴ Idalberto Chiaventao "Gestión del Talento Humano" pág. 351-355

de información. Se les bombardea con tanta información que no absorben toda. Gran parte de ella no es muy importante, pero su volumen hace que se pierda gran cantidad que sí lo es. Un segundo problema es la falta de apertura entre gerentes y empleados. Los gerentes pueden creer que “si no hay noticias, son buenas noticias”, “si supieran lo que yo, no estarían molestos con esa decisión”, “no tengo tiempo para informarles todo lo que quieren saber”, o “no les importa de cualquier manera”. En otras palabras, algunos gerentes retienen información aun cuando es sumamente importante que la compartan.

Probablemente, la mayor parte de los gerentes no da a sus subordinados suficiente información importante. Esto resulta especialmente cierto durante una crisis o un cambio trascendente. En general, la gente desea, y merece, saber las cosas que le afectan a ella y su trabajo. El gerente debe considerar las consecuencias de no compartir una parte de información y de asegurarse que se entrega la información relevante.

Un tercer problema es el filtrado, cuando los problemas pasan de una persona a otra, se pierde alguna información. Si el mensaje pasa por muchas personas, cada transmisión puede provocar pérdidas extensas de información. El mensaje también puede distorsionarse a medida que la gente añade sus propias palabras o interpretaciones. Mientras menos sean los niveles de autoridad que debe atravesar la comunicación, se perderá o distorsionará menos información.

CAPÍTULO 5

“LA EMPRESA”

5.1 Reseña Histórica ¹⁵



Fuente: Arte con Sabor a Café
Autor: Jhoana Tacuri

Arte con sabor a café es una galería café que abrió sus puertas al público cuencano el 20 de junio del 2006, nace debido a que existe una necesidad del artesano de exponer permanentemente sus obras en el mercado y no solo la de exhibirlas y venderlas en ferias pues el objetivo es que el artesano se mantenga dentro del mercado en forma indefinida, está ubicada en la calle Simón Bolívar y Tarqui frente al hotel Mansión Alcázar, la finalidad de esta empresa es la de ofrecer un lugar en donde los turistas nacionales y extranjeros puedan apreciar una selecta variedad de artesanías de diseñadores locales y nacionales.

Entre las muestras en exposición están: Collares con piedras precolombinas y plata (Verenice Guayasamín), muñecas y ángeles en pucón (Ernesta Maldonado), objetos decorativos de aluminio (Silvia di Rosa), tejido en paja toquilla (Centro Artesanal de Gualaceo), vajillas en cerámica (Guillermo Guerra), joyas en plata (Geovana Crespo), litografías y serigrafías (Oswaldo Guayasamín), entre otros.

Silvia di Rosa, Administradora y dueña del local, manifestó que el establecimiento se caracteriza por la decoración y exposición de una

¹⁵ www.elmercurio.com
Ing. Silvia Di Rosa

variedad de productos artesanales, además se decidió adicionar a la galería el servicio de cafetería el cual está dirigido al público en general, con este espacio lo que se intenta es atraer a que los clientes visiten la galería debido a que en la actualidad estos sitios no son muy frecuentados. La acogida es excelente por parte de los visitantes locales, nacionales y extranjeros durante estos dos años que *ARTE CON SABOR A CAFE* lleva funcionando.

5.2 Estructura de la Empresa

Debido a su tamaño y al tiempo de existencia en el mercado la empresa “Arte con Sabor a café” se encontraba conformada internamente por tres departamentos:

Departamento Administrativo

Las personas a cargo de esta área eran la señora Silvia Di Rosa y la Srta. Jhoana Tacuri, las tareas principales que se desarrollaban dentro de esta área eran las siguientes:

- Elaboración de presupuestos para las compras de cafetería y galería
- Llevar a cabo las evaluaciones de desempeño
- Elaboración de índices de consumo en cafetería y galería
- Planes de mercadeo
- Desarrollo de estrategias promocionales
- Efectuar la contabilidad mensual,
- Buscar convenios con proveedores de artesanías
- Realizar convenios con guías turísticos, y operadoras de turismo.
- Reclutamiento, selección y capacitación del personal
- Pago empleados.
- Elaboración de recetas para alimentos y bebidas.
- Determinar costos de sandwiches y bebidas.

Las funciones que cumplía este departamento junto con el resto de departamentos eran las más importantes debido al tamaño de la empresa.

Departamento de producción

El departamento de producción era una pieza fundamental dentro de la empresa pues dentro de éste se encontraba el área de la cocina en donde se elaboraban los alimentos y bebidas para los turistas nacionales y extranjeros, etc. Ésta área contaba con cuatro personas que estaban divididas de la siguiente manera:

Cocinera

- Sra. Vilma Remache

Auxiliar de Cocina

- Claudia Villacis

Personal de atención al cliente

- José Mejía
- Lorena Guzmán

Departamento de ventas

“PARAISO DE FLORES”

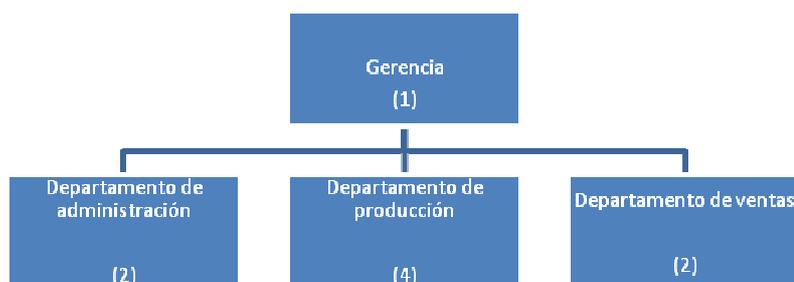
CATALINA GONZALEZ



Fuente: Arte con Sabor a Café
Autor: Jhoana Tacuri

Está conformado por las dos personas encargadas de dar servicio al cliente tanto en la cafetería como en la galería, quienes a más de atender a los clientes nacionales y extranjeros brindaban asesoría sobre las obras de arte que se encontraban en exhibición de tal forma que el cliente pueda contar con un servicio de calidad que satisfaga todas sus expectativas. Este departamento procura aplicar todas las estrategias de marketing desarrolladas por la gerencia, con la finalidad de atraer más clientes e incrementar no solo las ventas sino la utilidad de la empresa.

Organigrama



5.3 La empresa y su mercado

En sus inicios Arte con sabor a café por ser una empresa relativamente joven contaba únicamente con el área de la galería, con el paso del tiempo la empresa utilizó como estrategia la implementación de una cafetería como complemento al servicio que se brindaba, otorgándole de esta forma un valor agregado y una combinación única entre cafetería y galería.

Arte con Sabor a Café enfocaba sus esfuerzos directamente a los siguientes mercados:

Mercado Local: Está compuesto por todos los visitantes de la ciudad de Cuenca que gustan admirar una obra de arte en compañía de un buen café.

Dentro de este mercado también podemos encontrar a todos los guías y operadoras de turismo de la ciudad. Para lograr desarrollar este mercado se utilizaron estrategias competitivas, estrategias promocionales y publicitarias que permitieron obtener una mayor cobertura y atención de los clientes.

Mercado Turístico: Está compuesto por todos los visitantes nacionales y extranjeros, a quienes se les dirigía la mayor parte de los esfuerzos realizados por la empresa, ya que conformaban el mayor mercado de la misma. Cabe recalcar que para el desarrollo de este mercado se utilizaron las mismas estrategias empleadas en el mercado local.

5.4 Apoyo de las instituciones a la empresa “Arte con Sabor a Café” por parte de ACUDIR y el CTA.

Para la empresa fue muy importante formar parte del proyecto de “*Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro*”, realizado por Acudir quien buscaba el desarrollo e integración de empresas que se dedicaban a una actividad similar, para lo cuál Acudir creyó conveniente incentivar el crecimiento interno a través de nuevas ideas dentro de las empresas, viendo como necesario contar con la participación de estudiantes universitarios quienes fueron durante todo el proyecto el apoyo fundamental que necesitaba cada uno de los gerentes en las diferentes instituciones. Debemos recalcar que la mayoría de las empresas que formaban parte de este clúster tenían un problema en común que estaba enfocado en el área gerencial.

El apoyo que brindó el CTA a la empresa Arte con Sabor a Café estuvo dirigido especialmente a las siguientes áreas:

- **MPVA (ANEXO 1)** Ayudó a transferir nuevas capacidades a la empresa que le permitieron evaluar y comparar sus niveles de productividad y rentabilidad, plantear acciones para su mejoramiento en el corto y mediano plazo, por medio del enfoque de la Medición del Valor Agregado, para lo cuál el CTA le proporcionó un programa

llamado **MEDICPRO**, el cuál podía medir la rentabilidad del negocio en sus diferentes áreas (galería y cafetería) a través de cuadros estadísticos tomando en consideración los activos fijos de los que disponía la empresa y de sus ingresos mensuales lo cuál permitió a la gerencia tener una visión amplia de la situación económica por la que atravesaba en ese momento, permitiendo detectar que los recursos económicos no se estaban usando correctamente, para lo cuál se debió buscar las soluciones inmediatas como:

1. Elaboración de presupuestos de compras y gastos tanto para la galería como para la cafetería. **(ANEXO 2)**
2. Mantenimiento de las máquinas de café y de los equipos de cocina.
3. Adquisición de cubículos para mejorar la presentación de las obras de arte en la galería.
4. Adquisición de artesanías de bajo costo, de tal forma que estén al alcance de todos los visitantes ya sean estos nacionales o extranjeros.
5. Estandarizar sus procesos rutinarios. **(ANEXO 3)**

Obteniendo como resultado un significativo incremento en el volumen de las ventas y demostrándole de esta forma a la gerencia que los pequeños cambios pueden hacer grandes cosas.

- **WISE** (Mayor Productividad y Mejoramiento de las condiciones en el Puesto de Trabajo), ayudó a transferir nuevas capacidades a la empresa, pues el componente WISE pretendía identificar e implementar mejoras de bajo costo y alto impacto sobre la productividad en las condiciones de los puestos de trabajo tanto en la galería como en la cafetería tomando en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas por los consultores del CTA. Dentro de este punto se trabajaron temas como:
 1. Colocar estantes para los condimentos
 2. Colocar una nevera de uso exclusivo para bebidas y helados

3. Adecuar el espacio físico para implementar otra cocina industrial
4. Reubicar y ordenar las áreas de almacenamiento de los desperdicios alimenticios
5. Determinar si los utensilios de cocina se encuentran en buen estado
6. Cambiar las sillas y mesas de la cafetería que se encuentren en mal estado
7. Cambiar constantemente de lugar las pinturas de tal forma que el ambiente de la galería sea diferente ante los ojos de los clientes.
8. Implementar un botiquín de primeros auxilios
9. Limpiar las ventanas de la galería una vez por semana
10. Conformar brigadas para mantener los programas de orden y aseo.

Luego de haber ejecutado estas recomendaciones cuidadosamente se logró obtener un mejor desempeño del personal de cocina pues contaban con los utensilios y materiales necesarios que les permitieron mejorar sus tiempos de entrega en los pedidos, en el área de la galería la iluminación permitió tener una mejor apreciación de las obras de arte, a más de darle un mejor realce al lugar **(ANEXO 4)**.

- **La Gestión Administrativa** ayudó al fortalecimiento mediante facilitar al grupo humano de la empresa, el logro de los objetivos y metas propuestas a partir de la construcción de la plataforma requerida para la consolidación de una cultura orientada al logro de los resultados, a través del análisis estructurado de los retos a los que se enfrentan en su gestión diaria la administración, para lo cuál se propuso determinar cuáles eran los costos reales de producción en los sándwiches y las bebidas de tal manera que se pudiera elaborar un nuevo menú con precios módicos para los clientes, ya que algunos clientes no se encontraban muy conforme con los mismos.

Una vez ejecutada esta tarea el número de quejas por los precios disminuyó considerablemente, ya que para establecer los precios en el menú también se tomó en cuenta los de la competencia, una vez más pequeños cambios generan grandes resultados. **(ANEXO 5)**

- **Gestión Comercial** Finalmente se trabajó en el fortalecimiento de la gestión de mercadeo y ventas por medio de la estructuración e implementación de planes de mercadeo que ayudaron a Arte con Sabor a Café a incrementar su competitividad. El tema principal sobre este punto fue Realizar convenios con los guías turísticos, hoteles, agencias de viaje para poder atraer más turistas y así poderles ofrecer nuestras artesanías, el convenio básicamente se trataba de ofrecer comisiones dependiendo el número de turistas que lleguen al local y del volumen de compra que realicen los mismos, a más de ofrecerles un precio especial por el menú turístico que se había elaborado como una estrategia para llamar la atención de los visitantes.

Uno de los mayores inconvenientes presentados fue el tiempo de respuesta por parte de los guías y operadoras, pero al final la respuesta fue más allá de las expectativas propuestas pues se logró establecer convenios con cuatro guías y una operadora en forma permanente **(ANEXO 6)**.

Capítulo 6

“LA EMPRESA ARTE CON SABOR A CAFÉ”

6.1 Disolución de la sociedad

Al cabo de un año durante los meses de Junio y Julio la empresa atravesaba una de sus mayores crisis económicas debido a que sus socios fundadores decidieron terminar con la sociedad como consecuencia de una serie de conflictos económicos pues se llegó a detectar que los fondos destinados a las compras para la cafetería eran mal gastados pues por la comodidad del socio que era el encargado de esta gestión se gastaban cantidades mensuales alrededor de ochocientos a novecientos dólares que no justificaban el volumen de compras realizadas, su socia al detectar esta irregularidad trató de obtener una explicación coherente pero al no obtenerla se crearon una serie de altercados que fueron dañando la relación de los mismos, hasta llegar al punto de decidir cerrar definitivamente la galería dejando a la deriva a los empleados ya que el puesto de los mismos estaba en juego si se clausuraba la galería y como consecuencia se dejaría desempleados a todo el personal de la empresa lo que Simón no consideraba era que en la mayoría de los casos el sueldo que ganaban representaba la fuente de ingreso de sus hogares, pero el deseo de quebrar a su socia era más grande que la estabilidad de sus trabajadores y como consecuencia de estos conflictos Arte con sabor a Café quedó totalmente a la deriva pues no contaba con ninguna persona que se encargue del manejo de la misma, pues a la única que le importaba rescatar el negocio fue a la administradora, pero ella en ese momento se encontraba resolviendo los problemas legales relacionados con la repartición de todos los activos fijos de la empresa, además de esto ella tuvo que adquirir obligatoriamente los derechos del otro socio asumiendo una serie de deudas que a la nueva administradora le tocarían financiar de cualquier manera para poder seguir brindándole a los empleados la misma estabilidad laboral de antes, pues lo que ella pretendía era no poner en riesgo la existencia del negocio y el crecimiento que se estaba experimentando hace meses atrás pues los

resultados a futuro de Arte con Sabor a Café en cuanto a ventas eran muy prometedores.

A medida que surgían este tipo de problemas la inestabilidad se comenzó a sentir entre los empleados pues el rendimiento de los mismos no era el adecuado, debido a que no se conocía con certeza quien iba a quedar a cargo del negocio, lo que provocó una preocupación absoluta de los trabajadores pues se sintieron abandonados por la administración ya que ninguno de los ex socios pasaba dentro de la empresa ni mucho menos se preocupaba por cualquier problema o necesidad que los trabajadores pudieran tener lo que preocupó sumamente al personal pues ellos debían actuar con libre autonomía en la ejecución de sus tareas y responsabilidades asumiendo las consecuencias de sus decisiones que sin saber si eran las correctas y necesarias las ejecutaban, pero lamentablemente el entusiasmo del grupo por tratar de sacar a flote el negocio durante este mes no le permitió a la nueva administración salir de esta etapa de crisis, pues una de las consecuencias más graves fue una baja significativa en el volumen de ventas catalogada hasta el día de hoy como la peor que *ARTE CON SABOR A CAFÉ* ha atravesado desde que abrió sus puertas al público nacional y extranjero en junio del 2006.

6.2. Razones principales por las que la Administración ha cometido una serie de Errores en cuanto al manejo de personal

Al inicio de la pasantía fue muy difícil poder detectar cuáles eran las falencias de la gerencia en cuanto al manejo de personal, pero con el seguimiento adecuado se pudo determinar que las dos razones principales que ocasionaban malestar entre la gerencia y los empleados fueron:

- **Falta de preparación o conocimiento:** Para una correcta administración es necesario que el gerente cuente con una visión básica de lo que significa trabajar con personas dentro de una empresa, además de esto debe contar con una serie de habilidades y competencias necesarias para desempeñar el cargo, además, es

importante entender que cada persona es muy diferente a la otra por lo tanto las recompensas, incentivos y forma de comunicación no pueden ser las mismas para todos, pues no debemos olvidar que el ser humano es un ser muy complejo.

PERFIL DEL GERENTE “ARTE CON SABOR A CAFÉ”

| Antecedentes del Cargo | |
|--|--|
| Nombre del Cargo | Gerente General (Ing. Silvia Di Rosa) |
| Clientes Internos | Empleados de producción y ventas |
| Clientes Externos | Proveedores, clientes y terceros. |
| ¿A quiénes Supervisa? | Producción y ventas. |
| Objetivo del cargo | |
| Administrar en forma eficiente y eficaz el manejo de “Arte con Sabor a Café”, a través de una oportuna planificación, y control. | |
| Funciones principales | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de la empresa. ▪ Dirigir, apoyar y supervisar a su personal. ▪ Administrar correctamente su patrimonio. ▪ Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas para el bienestar de la empresa | |
| Tareas Principales | Periodicidad |
| Desarrollar un plan semestral de mercadeo. | Semestral |
| Asignación de tareas y responsabilidades a sus subordinados. | Permanente |
| Supervisar el correcto desempeño de sus colaboradores | Permanente |
| Preparar cursos de capacitación para las diferentes áreas | Permanente |
| Realizar convenios con guías y operadoras de turismo | Permanente |
| Realizar convenios con los proveedores de artesanías | Permanente |
| Realizar las compras para la cocina | Permanente |
| Organizar exposiciones en la galería | Permanente |
| Nivel de Formación | Título Profesional de ingeniero de Sistemas. |
| Experiencia laboral | - Trabajó dos años en una Fábrica de velas en Venezuela, no desempeñaba algún cargo relacionado con su título. |

| | - Laboraba 1 año como docente en la facultad de sistemas de la Universidad de Cuenca. | |
|---|---|----------------|
| Conocimientos deseables | Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel superior. | |
| COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo) | | |
| Familia | Competencias | Puntaje |
| Psicológicas | Trabajo en equipo | 4 |
| | Inteligencia emocional | 4 |
| | Iniciativa / autonomía | 4 |
| | Liderazgo | 3 |
| | Habilidad analítica | 3 |
| | Habilidad sintética | 3 |
| | Orientación al cliente | 5 |
| | Capacidad de aprendizaje | 5 |
| | Productividad / responsabilidad | 5 |
| Técnicas | Conocimiento de herramientas microinformáticas | 5 |
| | Conocimiento de idiomas | 5 |
| | Contactos en la competencia | 5 |
| | Conocimientos del mercado | 4 |
| | Franqueza, confiabilidad e integridad | 5 |
| | Calidad de trabajo | 4 |
| | Conciencia organizacional | |
| | | |
| De Gestión | Comunicación oral | 3 |
| | Comunicación escrita | 4 |
| | Orientación a resultados | 3 |
| Puntaje requerido | | 79 |

Como podemos observar a la administradora le hacía falta trabajar mucho en los aspectos psicológicos y de gestión que eran muy importantes para el cargo que ella estaba desempeñando dentro de “Arte con Sabor a Café”, pues su puntaje no compensaba el cargo que ella ejecutaba, por lo tanto se le asesoró constantemente durante los seis meses de pasantía sobre como mejorar cada uno de estos aspectos en especial los de comunicación, liderazgo y manejo de los recursos humanos.

A más de determinar su perfil se le realizó una pequeña encuesta en la que obtuvimos los siguientes resultados:

Califique con una su nivel de destreza.

Tengo habilidad para:

| | Lo hago bien | Debo Mejorar |
|---|--------------|--------------|
| Asegurar que cada empleado sepa qué se espera de él y cómo se medirá su desempeño. | | X |
| Aprender a conocer a los empleados como individuos para así saber cuáles son sus necesidades. | | X |
| Como líder dar el adiestramiento y ayuda necesarias para que cada empleado logre los objetivos establecidos mutuamente. | x | |
| Proveer los recursos necesarios para hacer el trabajo. | x | |
| Guiar y alentar el desarrollo personal de cada empleado como individuo. | | X |
| Reconocer y recompensar un buen desempeño, y corregir o eliminar un desempeño pobre cuando surja. | | X |
| Los buenos dirigentes saben crear un ambiente de motivación. Si necesita mejorar, ¡HÁGALO AHORA! | | |

Fuente: DRUCKER, Peters. La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Práctica.
Autor: Jhoana Tacuri

Una vez más la gerencia pudo notar sus falencias dentro de su gestión, lo que le dio un panorama más claro sobre los puntos que debía reforzar y trabajar para alcanzar el éxito.

- **Mala comunicación:** Al principio la gerencia le daba nula importancia a este tema pues únicamente se dedicaba a delegar responsabilidades y controlar tareas, provocando malestar entre los empleados pues no se sentían como elementos importantes de la empresa.

Uniendo estos dos factores antes mencionados se obtuvo como resultado un ambiente de trabajo totalmente agotador física y mentalmente pues las tareas no eran delegadas correctamente y el malestar entre empleados por este aspecto era muy notable.

6.3 Políticas para la Contratación de Personal

ARTE CON SABOR A CAFÉ no contaba con un perfil adecuado de candidatos que se requerían para las diferentes áreas de trabajo debido a que por su inexperiencia y con el afán de brindar un servicio diferente al de la competencia únicamente contrataba a jóvenes que se encontraban estudiando ya que aseguraba que los mismos poseían un dinamismo diferente al de meseros con más trayectoria, además de que estos empleados demostraban tener más afinidad con los clientes, lo que le permitiría brindar un servicio de calidad, además de esto a la gerente le resultaba mucho más económico contratar a este tipo de personal, pues al inicio del negocio no se contaba con los recursos económicos suficientes para cubrir un valor elevado de planillas.

Con el transcurso del tiempo la realidad le demostró a la administración lo contrario ya que su índice de rotación de personal en la cafetería era sumamente elevado se habla aproximadamente de 1 mesero cada 4 meses la causa principal siempre fue que los estudiantes no cumplían con el perfil básicos que ARTE CON SABOR A CAFE debía contar pues al momento de las entrevistas las personas que demostraban verdadero interés por los puestos de trabajo frecuentemente eran personas que atravesaban necesidades económicas con poca o nula preparación académica y noción sobre las actividades que debían ejecutar en el cargo que iban a desempeñar lo que a la Administración le llevó meses capacitarlos correctamente sin tomar en cuenta que esto representó una pérdida económica muy grande pues la gerente debía estar constantemente en la galería hasta que los empleados aprendan correctamente el trabajo que tenían que realizar, otra de las causas era que cambiaban constantemente sus horarios de clase desorganizando totalmente la estructura que se tenía inicialmente, lo que ocasionaba molestias en el resto de empleados pues ellos debían reemplazarlos en las horas que ellos no podían asistir perdiendo las horas que tenían libres en las tardes y en las noches ocasionando una gran disconformidad pues eso no era lo que se había

establecido en el inicio del contrato esta irregularidad se dio por el lapso de 1 mes que al fin y al cabo empezó a crear un ambiente de trabajo totalmente diferente al del inicio.

Pero ni el entusiasmo de la administración por capacitarlos y de crear un ambiente adecuado de trabajo ayudó a mantener al personal de cafetería laborando dentro de la galería por un período prolongado, el problema que la administración cometió en este caso es buscar economizar y deducir por ella misma que el contratar este tipo de personal sería lo ideal para ella y para el negocio ya que el objetivo era ofrecer un servicio mejor que el de la competencia, es por eso que una gran cantidad de empresas nuevas en el mercado fracasan pues no cuentan con políticas de selección de personal establecidas y como complemento sucede también por la falta de conocimiento e información sobre la importancia de contar con este tipo de estrategias de selección de personal dentro de una empresa sin tomar en consideración su tamaño y el tiempo que lleva en el mercado porque el no contar con personal eficiente y eficaz en todos los sentidos no nos ayudará a cumplir con los objetivos empresariales planteados al inicio por la empresa.

6.4. Conflictos laborales más comunes dentro de la Empresa e Impacto de los conflictos en la Empresa

Dentro de este tema se estudiarán los conflictos obrero-patronales más comunes que sucedieron dentro de Arte con Sabor a Café y el tipo de consecuencia que cada uno de éstos le generaría a la administración.

Una de las principales razones fue que administradora era una inmigrante de su país natal pues como todos decidió buscar una mejor oportunidad de trabajo en Ecuador ya que en su país los conflictos políticos y las decisiones presidenciales para con el pueblo eran sumamente drásticas pues conseguir trabajo y sobrevivir en Venezuela se estaba volviendo casi imposible, es por eso que junto con su familia decide radicarse en nuestro país hace cuatro años, dos de los cuales los ha dedicado a su negocio, sin saber todos los problemas que este le acarrearía, pues ella pensó que las leyes laborales,

capacidad, eficiencia y eficacia de un empleado ecuatoriano eran las mismas que el de un empleado venezolano pues su mentalidad era diferente ya que en la fábrica en la cuál ella laboraba nunca manejó ningún grupo de personas. La gerencia jamás imaginó que en Ecuador los empleados serían sumamente conflictivos pues en este caso los conflictos se convertían en una fractura que quebrantaba la necesaria solidaridad de quienes integraban una unidad de trabajo, las diversas causas responden a veces a razones de orden interno cuyos objetivos, valores, tradiciones no son iguales o se oponen al de los empleados. También se dan en el orden económico, de prestigio de mando, en el plano ideológico. En la mayoría de ocasiones los conflictos que se originaban como individuales se convertían en conflictos grupales debido a que los trabajadores expresaban su solidaridad con sus compañeros de trabajo identificando como propio un conflicto ajeno, incrementando los índices de estrés concerniente a su relación con el empleador.

Debemos señalar que la gerente en la actualidad es propietaria de dos negocios a parte de la galería como son un locutorio y un local artesanal en el aeropuerto el mismo que está ligado directamente a la galería por lo tanto no podía dedicarse enteramente a la de administración correcta de una sola empresa pues tenía que compartir esfuerzos entre las mismas. Por otra parte, se detectó que existía un exceso de flexibilidad y confianza por parte de la administración hacia sus colaboradores. Se crearon discordias entre dos compañeras de trabajo pues mientras la una se retrasa media hora únicamente era llamada la atención reiteradamente lo que provoca malestar y descontento en su otra compañera de trabajo.

Al no existir un control adecuado en las faltas los empleados detectaron la flexibilidad de la administradora lo que originó que los trabajadores excedan sus solicitudes de permisos para ausentarse de sus obligaciones, teniendo como consecuencia el desfase en los horarios y carga excesiva de responsabilidades en sus otros compañeros de trabajo que debían cubrir obligatoriamente la baja humana que se presentaba por esta situación incrementándose de esta forma el ausentismo del personal y reduciéndose

el índice de satisfacción laboral (Así mismo la excesiva flexibilidad laboral está relacionada con la disminución en la productividad y optimismo en las empresas, con el incremento de ausentismo, rotación y empleo de sobre tiempo). El siguiente cuadro nos ilustra las áreas en las que la administración debía trabajar inmediatamente de forma conjunta con sus empleados antes que a algún miembro del personal se le otorgue algún tipo de permiso.

| ACTIVIDADES |
|--|
| Reintegración de empleados después de permisos prolongados |
| Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas |
| Delegación de tareas durante los permisos y vacaciones |
| Política de sustitución de empleados en período de permiso |

A menos que *ARTE CON SABOR A CAFE* encuentre una solución para armonizar el cumplimiento de los empleados con respecto a sus responsabilidades, la empresa se enfrentará a costos crecientes en cuanto a una productividad en descenso, una peor calidad en el desempeño de los empleados y una pérdida de colaboradores que son cada vez más exigentes. A la vez, la empresa no se da cuenta que la remuneración ya no es la única gratificación o incentivo para los empleados pues la comunicación que hay entre éstos es muy deficiente.

Dentro de la empresa con lo que menos se contaba eran con políticas de sanciones para reducir este tipo de comportamiento contraproducente por parte del personal. Pues no se contaban con normas y reglamentos disciplinarias que trataran sobre aspectos tales como: asistencia, seguridad, casos de deshonestidad, como robo o hurto; insubordinación, intoxicación, agresión, incitaciones, fumar donde tal prohibición existe y limpieza, pues en la empresa se suscitaba con mucha frecuencia alguno de estos casos, el más complicado de manejar son los atrasos de la auxiliar de cocina ya que diariamente llega retrasada con media hora lo cual molestaba a la otra persona de la cocina pues no se respetaban los horarios de salida y de

entrada, lo peor de todo se presentaba al momento de recibir el sueldo porque en algunos meses Claudia quien es la persona encargada de colaborar con Vilma en la cocina ganaba más que la Jefa de cocina que laboraba tiempo completo pero la gerencia nunca aplicaba las medidas correctivas es por eso que los empleados estaban totalmente seguros de que si cometían algún tipo de error en este caso el de llegar retrasada con media hora no traería mayores consecuencias consigo que una llamada de atención. La gerencia no notaba que estos retrasos diarios a la larga significarían pérdida de dinero pues no se estaban aprovechando al máximo con los recursos humanos con los que contaba la empresa pues al tomar una acción disciplinaria la administración teme que el personal abandone sus puestos si se implementan este tipo de acciones, además tiene miedo de adelantar conclusiones; cometer errores en el manejo del conflicto que podrían agravar los hechos y no resolver el problema.

Las actitudes, valores y estilos de las personas son determinantes para el desenlace positivo o negativo del conflicto pero los problemas que la administración debió enfrentar en cuanto a personal fueron muy diversos puesto que el ser humano es un ser complejo debido a que cada uno de los empleados posee un nivel de educación muy diferente al de los otros miembros de las otras áreas, pues mientras en unos el llamarles la atención causaba que se rompa por el lapso de una semana la comunicación entre el empleado y el administrador aunque aparentemente todo estaba normalmente el resentimiento estaba latente, mientras que para otros miembros de la cafetería les agradaba que la administradora les corrija ciertos errores que cometían al momento del servicio, cosa que era muy importante para ellos pues en un futuro eso les permitiría ganar más experiencia dentro del rol que se encontraban desempeñando, lo que le resultaba difícil a la administradora era implementar medidas correctivas que no ocasionen estos dos tipos de reacciones sino que la actitud sea la misma en cualquier caso.



Fuente: Arte con Sabor a Café
Autor: Jhoana Tacuri

La falta de un adecuado manejo de las situaciones conflictivas (administración del conflicto) por parte de la nueva administradora favorecían a que el clima organizacional entre empleados se vuelva en algunos casos inaguantable debido a que se disminuía la tolerancia con respecto a los miembros que holgazaneaban.

6.5 Carencia de elementos básicos relacionados con las políticas disciplinarias de la empresa.

En general existe consenso en el sentido de que la responsabilidad debe reposar en la línea. El personal asesor puede prestar su concurso, dando consejo y asistencia, pero la aplicación de las normas disciplinarias es de la competencia natural del liderazgo y mando del gerente quien es el encargado de que al empleado se informe de la naturaleza del comportamiento que se espera de él y la razón para ello.

Es importante que un buen administrador cuente con los elementos necesarios para poder llevar a cabo relaciones armoniosas de trabajo al interior de la empresa, de tal forma que la productividad empresarial y personal alcance su punto máximo de desarrollo. Cuando hablamos de elementos básicos podemos nombrar los siguientes:

- Contar con el carácter y la energía necesaria para la aplicación de sanciones.

- La gerencia debe identificar claramente que es lo que la empresa espera del empleado en el desempeño de sus funciones.
- Identificar claramente los términos de contratación inicial de cada empleado, para poder identificar con el paso del tiempo si se está cumpliendo o no con las tareas encomendadas inicialmente.
- Contar con la debida asesoría legal en cuanto al código de trabajo, ya que el mismo se constituye en la base fundamental del empleador ante cualquier problema legal con un empleado, obteniendo de esta forma asesoría sobre lo que se puede o no hacer cuando existe desobediencia e ineficiencia por parte del personal, para evitar en el futuro cualquier tipo de contratiempo.

6.6. Soluciones Planteadas

En vista de que los problemas entre la gerencia y los empleados empeoraban cada día más, se decidió buscar inmediatamente una solución para el problema principal que radicaba en la falta de conocimiento sobre el manejo de los Recursos Humanos por parte de la gerencia. Como estudiante de Administración de empresas se brindó a la administración herramientas y técnicas tanto para la gerencia como para los empleados que les permitiera en forma conjunta afrontar y mejorar sus relaciones, brindando soluciones para cada uno de sus problemas, de tal forma que la productividad de Arte con Sabor a Café se incremente y su ambiente de trabajo mejore notablemente.

Como lo mencionamos al principio de este capítulo la Administradora de Arte con Sabor a Café carecía mucho de herramientas y conocimientos básicos principalmente enfocados en la contratación del personal, del cuál se originaban una serie de problemas secundarios como la inadecuada delegación de tareas y el mal desempeño de sus empleados en cada uno de los diferentes puestos de trabajo. Es por éso que como primer punto esencial se decidió dar a conocer a la gerencia la importancia de contar con indicadores que le permitieran establecer un marco de referencia para evaluar los resultados de su gestión dentro de la empresa, a más de servirle a la gerencia como una estadística simple o compuesta que le reflejaría algún rasgo importante donde

la administración estaba fallando, por lo tanto los indicadores que se utilizaron en el proceso administrativo fueron los siguientes:

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{1}{2} = 0,50\% \\ \text{De atención al cliente} \end{array}$$

En cuanto al resultado obtenido en este indicador se pudo detectar que una persona renuncia y un nuevo empleado se incorpora cada seis meses aproximadamente en Arte con Sabor a Café, lo que demostró una vez más que los empleados que laboraban dentro de ésta área no contaban con el perfil adecuado para el cargo ha desempeñar pues su período de capacitación le llevaba alrededor de un mes a la administración, tiempo más allá de lo establecido.

Indicadores cuantitativos

$$\text{Capacidad de soluciones} = \frac{\text{Conflicto}}{\text{Soluciones}} = \frac{1}{2} = 0,50\%$$

Se a podido determinar que el conflicto se ha reducido a un 50%, lo que le demuestra a la administración que la mejor forma de combatirlo es contar con la colaboración de sus empleados a través de una buena relación y comunicación con los mismos, de tal manera que se pueda contar con una cantidad infinita de soluciones y así eliminar el conflicto o reducirlo al máximo.

Evaluación del desempeño

Antes de brindar cualquier solución se sugirió a la administración realizar una evaluación del desempeño a sus empleados a fin de conocer si los mismos estaban respondiendo favorablemente en el desempeño de sus tareas, para lo cuál se utilizó la siguiente estructura:

"ARTE CON SABOR A CAFÉ"

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: Vilma Remache

Fecha: 16 de Noviembre del 2007

Departamento: Producción

Cargo: Jefa de Cocina

GRADOS

| FACTORES | ÓPTIMO (5) | BUENO(4) | REGULAR(3) | DEFICIENTE(2) | INSUFICIENTE(1) |
|---|---|---|---|--|--|
| Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido  | Con frecuencia sobrepasa las exigencias <input type="checkbox"/> | Satisface las exigencias <input type="checkbox"/> | A veces está por debajo de las exigencias <input type="checkbox"/> | Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento <input type="checkbox"/> |
| Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo <input type="checkbox"/> | A veces superior Es bastante cuidadoso en el trabajo <input type="checkbox"/> | Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones  | Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores <input type="checkbox"/> | Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo | Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos  | Conoce lo necesario <input type="checkbox"/> | Conocimiento suficiente del trabajo <input type="checkbox"/> | Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación <input type="checkbox"/> | Tiene poco conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/> |
| Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente <input type="checkbox"/> | Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar  | Colabora normalmente en el trabajo de equipo <input type="checkbox"/> | No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario <input type="checkbox"/> | Se muestra renuente a colaborar <input type="checkbox"/> |

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Al cabo de una semana luego de haber analizado cuidadosamente junto con la administración cada una de las evaluaciones se a podido determinar que la empresa requiere como mínimo un grado de regular en cada factor, considerando de la misma manera que éste no sería el rendimiento adecuado sino el mínimo aceptable. En cuanto a la evaluación de Vilma Remache hemos podido apreciar su desempeño en cada factor obteniendo como resultados y posibles soluciones las siguientes:

Producción: El resultado obtenido en la evaluación de Vilma es muy bueno pues demostró ser una persona capaz de realizar no solo las tareas encomendadas, sino en ciertas ocasiones sobrepasar las mismas.

Calidad: Se pudo determinar que se encuentra dentro de los estándares aceptados como mínimos por la empresa, pero la administración debe trabajar junto con Vilma para mejorar este aspecto, quizá en la presentación de los platos que es un aspecto muy importante, sazón, etc. Se estima que el tiempo invertido por la gerencia en cuanto a este aspecto será alrededor de dos días.

Conocimiento del Trabajo: Mediante la evaluación se pudo notar que Vilma es una persona capaz de usar en forma conjunta sus conocimientos y experiencia lo que le permitiría a la administración poder implementar nuevos platos o bebidas, ya que la jefa de cocina demostró ser una persona con gran habilidad de aprendizaje.

Cooperación: Vilma a través de sus acciones demostró ser una persona que desempeña mejor su trabajo cuando se trata de realizarlo en equipo, pues como todos sabemos dos personas juntas y bien organizadas trabajan mejor que una. Se recomienda a la administración tomar muy en cuenta este aspecto que es muy importante para obtener un buen desarrollo interno en la empresa.

"ARTE CON SABOR A CAFÉ"

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: Claudia Villacis

Fecha: 23 de Noviembre del 2007

Departamento: Producción

Cargo: Auxiliar de Cocina

GRADOS

| FACTORES | ÓPTIMO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | INSUFICIENTE |
|---|--|--|---|---|--|
| Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido <input type="checkbox"/> | Con frecuencia sobrepasa las exigencias <input type="checkbox"/> | Satisface las exigencias <input type="checkbox"/> | A veces está por debajo de las exigencias  <input type="checkbox"/> | Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento <input type="checkbox"/> |
| Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo <input type="checkbox"/> | A veces superior Es bastante cuidadoso en el trabajo <input type="checkbox"/> | Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones  <input type="checkbox"/> | Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores <input type="checkbox"/> | Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo | Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos <input type="checkbox"/> | Conoce lo necesario  <input type="checkbox"/> | Conocimiento suficiente del trabajo <input type="checkbox"/> | Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación <input type="checkbox"/> | Tiene poco conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/> |
| Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente <input type="checkbox"/> | Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar <input type="checkbox"/> | Colabora normalmente en el trabajo de equipo  <input type="checkbox"/> | No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario <input type="checkbox"/> | Se muestra renuente a colaborar <input type="checkbox"/> |

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En cuanto a la evaluación de Claudia Villacis hemos podido apreciar su desempeño en cada factor obteniendo como resultados y posibles soluciones las siguientes:

Producción: El resultado obtenido en la evaluación de Claudia demostró que su volumen de producción no está al ritmo del resto del personal de la empresa, por lo tanto se le debe exigir mejorar su desempeño, debido a que el resto del personal directa o indirectamente dependen en cierto grado de su capacidad productiva en este caso la preparación de los sándwiches.

Calidad: Se pudo determinar que se encuentra dentro de los estándares aceptados como mínimos por la empresa, pero la administración de igual forma debe trabajar junto con Claudia para mejorar este aspecto, en cuanto a presentación de platos y sazón, etc. Se estima que el tiempo invertido por la gerencia en cuanto a este aspecto será alrededor de dos días.

Conocimiento del Trabajo: tomando en consideración que el puesto que desempeña Claudia, se pudo determinar que sus conocimientos están de acuerdo al cargo que ella desempeña dentro de la empresa.

Lo que la administración puede hacer en este caso junto con Vilma es capacitar a Claudia en cuanto a la preparación de salsas, recetas, etc. Pues estos conocimientos le pueden servir en caso de que la jefa de cocina decida retirarse algún momento.

Cooperación: El grado de colaboración de Claudia se encuentra dentro de un rango aceptable, es importante que la administración trabaje en este aspecto pues es importante que todos los empleados estén dispuestos a ponerse en cualquier momento la camiseta de la empresa y no solo ciertas veces.

"ARTE CON SABOR A CAFÉ"

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: José Mejía

Fecha: 30 de Noviembre del 2007

Departamento: Ventas

Cargo: Vendedor/ Mesero

GRADOS

| FACTORES | ÓPTIMO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | INSUFICIENTE |
|---|---|--|--|---|--|
| Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido <input type="checkbox"/> | Con frecuencia sobrepasa las exigencias <input type="checkbox"/> | Satisface las exigencias <input checked="" type="checkbox"/> | A veces está por debajo de las exigencias <input type="checkbox"/> | Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento <input type="checkbox"/> |
| Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo <input type="checkbox"/> | A veces superior Es bastante cuidadoso en el trabajo <input type="checkbox"/> | Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones <input type="checkbox"/> | Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores <input checked="" type="checkbox"/> | Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo | Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos <input type="checkbox"/> | Conoce lo necesario <input type="checkbox"/> | Conocimiento suficiente del trabajo <input type="checkbox"/> | Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación <input type="checkbox"/> | Tiene poco conocimiento del trabajo <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente <input type="checkbox"/> | Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar <input type="checkbox"/> | Colabora normalmente en el trabajo de equipo <input type="checkbox"/> | No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario <input checked="" type="checkbox"/> | Se muestra renuente a colaborar <input type="checkbox"/> |

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En cuanto a la evaluación de José Mejía se pudo apreciar su desempeño en cada factor obteniendo como resultados y posibles soluciones las siguientes:

Producción: Se ha podido determinar que José se limita mucho al cumplimiento de sus funciones, por lo tanto no trata de hacer más allá de lo que se le encomienda. En este caso se le recomienda a la administración brindarle a José un poco más de Autonomía en el ejercicio de sus tareas de tal manera que el mismo se sienta parte importante de la empresa y se de cuenta que puede mejorar su nivel de productividad para su beneficio y el de la empresa.

Calidad: Presenta baja calidad en la ejecución de sus tareas, por lo tanto la administración debe tomar muy en cuenta el rendimiento de este empleado, si desea evitar futuros inconvenientes.

Conocimiento del Trabajo: Este es uno de los factores más débiles de José pues existe un alto grado de desconocimiento, debido a que nunca antes había trabajado, además, no posee los conocimientos necesarios en idiomas ni en ventas para poder desempeñar correctamente sus funciones por más entusiasmo que él le ponga siempre encuentra muchos obstáculos. Se le sugiere a la administración extenderle el período de capacitación a dos semanas más.

Cooperación: Existe poca colaboración por parte de José para con la empresa o equipos de trabajo, debido a que es una persona sumamente introvertida, y rara vez demuestra interés por colaborar con el resto, prefiere hacer las cosas por sí mismo.

"ARTE CON SABOR A CAFÉ"

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: Lorena Guzmán

Fecha: 30 de Noviembre del 2007

Departamento: Ventas

Cargo: Vendedor/ Mesera

GRADOS

| FACTORES | ÓPTIMO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | INSUFICIENTE |
|---|---|---|---|--|--|
| Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido <input checked="" type="checkbox"/> | Con frecuencia sobrepasa las exigencias <input type="checkbox"/> | Satisface las exigencias <input type="checkbox"/> | A veces está por debajo de las exigencias <input type="checkbox"/> | Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento <input type="checkbox"/> |
| Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo <input type="checkbox"/> | A veces superior Es bastante cuidadoso en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/> | Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones <input type="checkbox"/> | Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores <input type="checkbox"/> | Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo | Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos <input checked="" type="checkbox"/> | Conoce lo necesario <input type="checkbox"/> | Conocimiento suficiente del trabajo <input type="checkbox"/> | Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación <input type="checkbox"/> | Tiene poco conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/> |
| Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente <input checked="" type="checkbox"/> | Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar <input type="checkbox"/> | Colabora normalmente en el trabajo de equipo <input type="checkbox"/> | No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario <input type="checkbox"/> | Se muestra renuente a colaborar <input type="checkbox"/> |

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En cuanto a la evaluación de Lorena Guzmán se pudo apreciar su desempeño en cada factor obteniendo como resultados y posibles soluciones las siguientes:

Producción: En cuanto al volumen de producción de Lorena se pudo identificar claramente que es una persona que posee mucha iniciativa propia por ser más productiva dentro de la empresa, no requiere que se esté supervisando constantemente su trabajo pues ha demostrado ser una persona muy responsable.

Calidad: La calidad en el desempeño de sus tareas nos demuestra el interés de Lorena por ejecutar las tareas lo mejor posible.

Conocimiento del Trabajo: Se ha podido determinar que el grado de preparación y conocimiento de Lorena son los indicados para el puesto que ella está ejecutando, pues ha demostrado en cada una de sus tareas ser una persona sumamente creativa, eficiente e innovadora.

Cooperación: De acuerdo a la evaluación se determinó que Lorena era una de las personas que más entusiasmo le ponía a la hora de ejecutar cualquier tarea sea individual o grupal, la empresa podía contar con su colaboración en cualquier momento.

CONCLUSIONES FINALES DE LAS EVALUACIONES

Al concluir con cada evaluación se pudo identificar que dentro de la empresa existía un problema serio con uno de los miembros de atención al Cliente, pues su perfil no llenaba todas las expectativas que la empresa requería para ese cargo, por lo tanto a Silvia le tocó tomar medidas drásticas en cuanto a José, ya que los resultados de su evaluación no fueron los más alentadores.

Una vez terminada la evaluación es primordial dar a conocer los resultados a la persona más interesada en este caso el empleado, para lo cual la administración debió enfatizar en las fortalezas y debilidades mediante una entrevista personal a través de la cuál se estableció un dialogo en el cual se determinaron las medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes de sus empelados, además, la entrevista le permitió a la administración estimular las relaciones personales con los mismos promoviendo de esta manera franqueza en cuanto al tema laboral.

Es por éso que de acuerdo a los resultados obtenidos, y para solucionar problemas futuros en cuanto a la contratación de personal se decidió crear un perfil Básico para cada puesto de tal manera que si algún miembro de cualquier área decidía renunciar, se contaba con la idea básica de lo que la empresa buscaba en el mercado laboral. Para lo cuál se elaboró el siguiente perfil:

PERFIL BÁSICO DEL JEFE (a) DE COCINA

Nivel de estudios

Básico/ Intermedio

Género

Femenino

Edad

25 a 50

Idiomas

No necesario

Experiencia Laboral

Mínimo 1 año y conocimientos elementales en cocina.

De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas que se realizaron a diferentes personas, por medio de sus hojas de vida se pudo establecer la edad mínima y máxima de la persona a ocupar este cargo, además, de permitirnos identificar que la jefa de cocina debía tener un nivel de estudio básico como mínimo, debido a que el trabajo que iba a desarrollar en la cocina no requería de estudios mayores esfuerzos mentales, debido a que el personal únicamente se encargaba de la elaboración de los alimentos y de mantener la limpieza en el local, no era necesario que sepa otro idioma pues el contacto con los turistas y clientes nacionales era nulo.

La experiencia en este cargo era importante pues se necesitaba que sea una persona ágil pues como todos sabemos al cliente no le gusta esperar.

PERFIL BÁSICO DEL AUXILIAR DE COCINA

Nivel de estudios

Básico

Edad

18 a 50

Género

Femenino

Idiomas

No necesario

Experiencia Laboral

Mínimo 6 meses y conocimientos básicos en cocina

De igual forma se estableció el perfil de la auxiliar de cocina, pero en este caso no era requisito obligatoria que tenga conocimientos elementales en cocina pues su única función era la de lavar la vajilla, ayudar a sacar los platos, revisar que la cocina cuente con el stock suficiente de alimentos, hacer limpieza y aseo del local.

El nivel de educación básico se estableció como requisito mínimo para cualquiera de los cargos a desempeñar en el área de la cocina.

PERFIL BÁSICO DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Nivel de estudios

Intermedio/Superior

Edad

18 a 25

Género

Femenino/Masculino

Idiomas

Inglés

Experiencia Laboral

Mínimo 6 meses, de preferencia estudiantes de las carreras de turismo y gastronomía, idiomas.

Conocimientos básicos sobre los lugares turísticos más importantes de cuenca.

El perfil más complicado de establecer fue el del personal de atención al cliente, la característica más importante que se determinó con la administración fue que debían ser indispensablemente estudiantes de turismo, gastronomía o idiomas pues como sabemos la empresa trabajaba mucho con turistas en la galería y se necesitaba mucho de este tipo de conocimientos para poder entablar una conversación con los mismos y así poder explicarles sobre cada una de las artesanías más importantes expuestas en la galería, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho al obtener toda la información que necesita sobre cada artesano.

El establecimiento de cada uno de los perfiles permitió a la administración obtener conocimientos básicos sobre la importancia de contar con un perfil básico para cada puesto de trabajo de tal manera que cada uno pueda desempeñar correctamente sus funciones y así poder evitar en un futuro problemas entre ambas partes. A más de la elaboración de los perfiles se elaboró un esquema de introducción de personal a la empresa, el mismo que contenía los siguientes aspectos que el nuevo empleado necesitaba conocer:

- Una idea de la empresa en la que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización.

- Políticas generales de personal, qué espera la “Arte con Sabor a Café” del nuevo trabajador, y qué puede esperar este de la empresa.
- Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Presentarle a todo el personal de la galería y cafetería.
- Se le debe explicar en qué consistirá su trabajo.
- Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de abastecimiento de materiales, de herramientas, sanitarios, etc.
- Conviene que se le señale un auxiliar para que le oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

Como complemento al esquema de introducción se decidió elaborar un listado de responsabilidades para cada puesto de trabajo el mismo que se entregaría al momento de la contratación, evitando de esta manera malos entendidos entre empleados y administración.

**“ARTE CON SABOR A CAFÉ”
RESPONSABILIDADES JEFA DE COCINA**

- ❖ Abrir las puertas del local.
- ❖ Regar las plantas que están dentro y fuera del local.
- ❖ Realizar el aseo de los baños, cocina y local.
- ❖ Lavar la vajilla en caso de que la noche anterior no se lo hubiese podido hacer.
- ❖ Verificar que la nevera este dotada de todos los helados necesarios.
- ❖ Preparar las salsas para los sándwiches.
- ❖ Hacer lista de pedido.
- ❖ Pelar papas.
- ❖ Preparar el almuerzo.
- ❖ Limpiar ventanas una vez a la semana.

“ARTE CON SABOR A CAFÉ”
RESPONSABILIDADES AUXILIAR DE COCINA

- ❖ Lavar la vajilla
- ❖ Colaborar con la jefa de cocina en cualquier actividad que se requiera de su ayuda.
- ❖ Colaborar con la jefa de cocina al momento de servir o preparar los sándwiches.
- ❖ Mantener limpios baños, cocina y local
- ❖ Limpiar una vez por semana los vidrios.

RESPONSABILIDADES PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- ❖ Abrir las puertas del local
- ❖ Tener preparados los jugos.
- ❖ Tener prepara tintura de café.
- ❖ Dotar cada dispensador de azúcar y sal.
- ❖ Mantener limpia y ordenada la barra.
- ❖ Atender las mesas amablemente.
- ❖ Limpiar las mesas inmediatamente al ser desocupadas
- ❖ Facturar
- ❖ Atender la galería
- ❖ Reorganizar las exposiciones de las obras de arte.
- ❖ Ambientar la galería.
- ❖ Dejar limpiando mesas y barriendo el local antes de cerrar.
- ❖ Llamar al taxi a la hora de salida del personal.
- ❖ Encender la alarma del local y cerrar las puertas.

El contar con esta lista de responsabilidades permitió a cada empleado tener una visión más clara de cuáles eran sus responsabilidades dentro de la empresa, y así disminuir considerablemente las constantes riñas entre los mismos, de la misma forma le permitió a la administración poder realizar un seguimiento en cuanto a la ejecución de las tareas de cada miembro del personal de “Arte con Sabor a Café”.

La comunicación

Para mejorar este punto se trabajó con la administración sobre cuáles eran los puntos clave para mantener una buena relación y comunicación con los empleados, recordándole que cada uno es diferente y más complejo que otro.

- ❖ Crear un ambiente de confianza, de tal forma que se pueda crear una conversación de amigos en la que nuestro empleado se sienta libre de expresar los conflictos que tiene con sus compañeros y sobre todo con nosotros principalmente.
- ❖ Escuchar cuidadosamente la forma en la que se expresa, observar sus gestos, rasgos que nos permitirán conocer cuál es el estado de ánimo de nuestros empleados.
- ❖ Hacerle notar siempre que él es parte importante de la empresa.
- ❖ Realizar 2 veces al mes una reunión de trabajo con los empleados fijando con anticipación la hora de tal manera que no coincida con su hora de descanso que se le otorga a cada uno, en la que se traten temas como: problemas encontrados en la ejecución de sus tareas, de tal forma que sean ellos mismos quienes encuentren las soluciones convenientes.

Una vez que se dieron a conocer a la administración estos cuatro puntos esenciales en una comunicación se pudo determinar que la mayoría de sus empleados consideraban que la administradora no les prestaba la debida atención a cada uno de ellos, además, se llegó a dar cuenta que era demasiado flexible en cuanto a la hora de llegada de la auxiliar de cocina, pues todo el personal siempre se quejaba de ese pequeño detalle que para ella al principio no le pareció tan importante. Para eliminar este malestar entre los empleados

se asesoró a la administración sobre las medidas correctivas que existían en el código de trabajo a más de contar con las sanciones establecidas por la empresa en cuanto a la hora de entrada y salida de cada empleado.

SANCIONES: De acuerdo al código de trabajo, se acumularan al mes los minutos de retraso de cada uno de los empleados de la empresa, los mismos que serán descontados al final del mes, a más de esto la empresa puede agregarle una multa la misma que se sumará al valor de los minutos acumulados.

| | |
|--------------------|-----|
| De 10 a 15 minutos | \$2 |
| De 15 en adelante | \$3 |

El valor de estas sanciones fue elaborado en forma conjunta con todos los empleados, cada uno de los cuales estuvo de acuerdo con los valores establecidos, el dinero recaudado en el mes sería dividido entre los mismos como propinas.

Al cabo de un mes el resultado fue muy notorio, Claudia la persona que más retrasada llegaba, únicamente tuvo una sola llamada de atención, lo que le demostró a la gerencia que el contar con políticas disciplinarias como ésta pueden hacer grandes cambios para su bienestar y el de sus empleados. Lo más importante de todo esto fue que se logró desarrollar en la gerencia una habilidad interpersonal y de comunicación excelente con sus empleados, habilidad que al principio de mi pasantía ella como administradora no la poseía.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente trabajo puedo mencionar las siguientes:

- Si una empresa desea surgir dentro de su mercado debe ser diferente de las otras a través de sus recursos humanos, quienes hoy en día se han convertido en una de las mayores fuentes de éxito de los negocios sin importar cuál sea su fin, además, de permitirle satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. De ahí la necesidad de conocer la importancia sobre el manejo adecuado de los recursos humanos.
- Para poder contar con los recursos humanos necesarios y de calidad es preciso considerar aspectos como nivel de estudio, experiencia, conocimientos básicos a fines al cargo y costos. Basados en estos criterios se debe realizar una adecuada evaluación, selección y desarrollo de los recursos humanos a través de un seguimiento continuo de estas herramientas para evitar problemas o conflictos futuros en las relaciones con los empleados y por ende, en la productividad de la empresa.
- Los convenios entre las universidades, empresas y la participación de los estudiantes en calidad de pasantes dentro de las mismas, constituyen una oportunidad para que nosotros los jóvenes podamos adquirir el conocimiento y la experiencia necesaria en el campo laboral, lo cual es un camino para llegar a ser el tipo de profesional que las empresas y la industria requieren.
- “Arte con Sabor a Café” fue pequeña empresa dentro de la ciudad de Cuenca, que demostró ser un verdadero ejemplo de perseverancia pues por dos años supo sobrevivir y desarrollarse dentro del mercado competitivo al cuál pertenecía, debido a que ofrecía diseños artísticos y piezas originales en su galería, además de ofrecerles a sus clientes un servicio complementario como fue la cafetería. En la actualidad esta empresa ha cerrado sus puertas al público cuencano pues la administración decidió fusionarla con el local del aeropuerto de tal manera que sus esfuerzos y dedicación estén dirigidos a un solo negocio en vez de dos, lo que le ha permitido alcanzar un gran éxito a esta nueva empresa.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones del presente trabajo, puedo mencionar:

- Es importante para todas las empresas, especialmente aquellas cuyo mayor recurso son las personas, que desarrollen un adecuado programa de selección, y evaluación del desempeño de su personal, de tal manera que cada empresa pueda contar con la calidad y cantidad necesaria de estos recursos, que le permitan desarrollarse dentro de su mercado.
- Es importante que los gerentes adquieran conciencia de la importancia sobre cómo mantener los recursos humanos dentro de las empresas, pues en un futuro ésta será su mejor estrategia para alcanzar el éxito frente a su competencia.
- Recomiendo una mayor preocupación por parte de universidades, empresas y estudiantes a la realización de convenios que permitan la integración de jóvenes universitarios en calidad de pasantes a empresas de las diferentes industrias en la cuales estos puedan poner en práctica sus conocimientos adquiridos, desarrollar sus habilidades y competencias y adquirir nuevas experiencias en el campo laboral, de tal forma que su formación sea más allá de la teórica.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha; “Desarrollo del Talento Humano por Competencias”; Impreso en Argentina; Granica; 2005; 360 páginas.
- CHALVIN, Dominique, EYSSETTE, François. “Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo”. Barcelona, 2006. Ed. Deusto.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Santa Fe de Bogotá, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión del Talento Humano”; Villamizar, Germán Alberto; impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; enero 2004; 473 páginas.
- DESSLER, Gary; “Administración de Personal”; Mascaró, Pilar; Impreso en México; Pearsor Educación de México, S.A. de C.V.; 2001 Octava Edición; 728 páginas.
- DI ROSA ,Silvia
- GERALD M., Goldhaber. “Comunicación Organizacional”. 1ra edición. México, 2000. Editorial Diana, S/edic.
- GIL VILLEGAS, Francisco. “Liderazgo”. México, 2002. Ed. Instituto de Capacitación Política.
- KEITH, Davis y NEWSTROM, John. “Comportamiento Humano en las Organizaciones.”
- KENNET J. Albert “Manual del Administrador de Empresas” Tomo 2
- KNICKERBOCKER. “Dirección y Concepción de un Líder”. Inglaterra, 2004. S/Edit.
- KREPS, Gary “La comunicación en las Organizaciones”
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. “Comunicación Organizacional”. 1ra. Edición. México, 2000. Editorial Trillas
- <http://www.elmercurio.com>
- http://www.uach.mx/investigacion_y_posgrado/catalogo_de_posgrado/2008/03/12/fca_marh/
- <http://www.acudir.org/quinessomos>
- <http://www.cta.org.co>
- http://www.fae.usach.cl/fae1/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=265
- <http://www.managementinstitute.com.ar/Cursos.asp?CursoID=26>
- <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
|  MICIP <small>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD</small> |  |  FENACAPTUR <small>FEDERACIÓN DE CAMARAS PROVINCIALES DE TURISMO</small> |  Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia <small>de las ideas a la realidad</small> | FICHA DE SEGUIMIENTO ARTE CON SABOR A CAFÉ |
|--|---|---|--|---|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Fecha de última actualización | 28-Abr-09 |
|--------------------------------------|-----------|

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA | | | |
|--|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| Nombre de la empresa | ARTE CON SABOR A CAFÉ | País, Ciudad | Cuenca, Ecuador |
| Nombre del Gerente | Ing. Silvia Di Rosa | Dirección | Av. 3 de Noviembre sector el Otorongo |
| Teléfono | 593 (7) 2889476 | Fax | |
| Correo electrónico | arteconsaboracafe@gmail.com | Web Site | |
| Actividad de la empresa | Comercialización de artesanías | | |

| 1. MPVA | | | | | | |
|---|----------------------------------|----------------|---------------|--|---|--------------------------------|
| Acción | Fecha estimada de implementación | Responsable(s) | Estado | Observaciones | Dificultades encontradas | Apoyo requerido de consultoría |
| VA-01 Poner en marcha esquemas de gestión de mercados, que conduzcan a una proyección de la empresa hacia el incremento de sus ventas | Octubre | Silvia Di Rosa | En desarrollo | Se han adquirido nuevas artesanías de bajos costos tanto para turistas nacionales como extranjeros de igual manera se han realizado convenios con los artesanos para que entreguen sus productos a consignación. | La mayoría de los artesanos desean recibir inmediatamente el pago por sus artesanías. | |
| VA-09 Considerar en la empresa la posibilidad de realizar esquemas asociativos (por ejemplo alianzas con los proveedores | | Silvia Di Rosa | Terminado. | Arte con sabor a café esta realizando un convenio con la empresa Cuerotex S.A para comercializar en forma conjunta productos de Zhumir exclusivos para turistas extranjeros. | | |

| | | | | | | |
|--|--|---------------|-----------|---|--|--|
| VA-11 Estandarizar sus procesos rutinarios | | Jhoana Tacuri | Terminado | Se realizó un libro en el cuál se encuentran todos los pasos e ingredientes que se necesitan para la preparación de los sándwiches y bebidas que arte con sabor a café ofrece, con el objetivo de que si alguien del personal de cocina falta otra persona se encuentre en la capacidad de hacerlo. | | |
|--|--|---------------|-----------|---|--|--|

ANEXO 2

Para afrontar el problema de la disolución se le brindó asesoría a la administración por parte del CTA y de la pasante sobre cómo disminuir los gastos en alimentos y artículos de limpieza que se necesitaban para la cocina. Al cabo de una semana luego de haber considerado varios puntos se logró identificar que el anterior socio, no contaba con una lista previa de pedido, la misma que debía ser llenada por la jefa de cocina quién era la persona que estaba al día de las necesidades de ésta área, con la finalidad de contar con los recursos necesarios y oportunos que le permitan a la galería brindar un servicio de calidad al cliente.

Para obtener un resultado significativo en cuanto a este aspecto se decidió elaborar una lista de compras que contenía lo siguiente:

“ARTE CON SABOR A CAFÉ”

LISTA DE PEDIDO

Persona a cargo: Vilma Remache (Jefa de Cocina)

Fecha: 2 de Agosto del 2008

Departamento: Producción (Cocina)

Revisado por: Silvia Di Rosa

| DETALLE DE ALIMENTOS | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|--------------------|
| Arroz | 5 lbs |
| Azúcar | 5 lbs |
| Sal | 2 FUNDAS |
| Salsa de Tomate | 1 Balde |
| Mayonesa | 1 Balde |
| Cebolla | 2 LIBRAS |
| Tomate | 2 LIBRAS |

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| Lechuga | 5 Fundas |
| Naranjas | 20 unds |
| Pollo | 10lbs |
| Champiñones | 2 latas |
| Pimientos | 5 unds |
| Otros: | |
| DETALLE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA | DESCRIPCIÓN EN CANTIDAD |
| Desinfectante | 2 |
| Lava | 2 |
| Estropajos | 5 |
| Jabón Líquido de vajilla | 2 de limón |
| Guantes | 4 |
| Gorras de protección | 10 |
| Toalla Vileda | 2 Fundas |
| Toallas de manos | 1 Paquete |
| Otros:..... | |



Vilma Remache
JEFA DE COCINA



Ing. Silvia Di Rosa
GERENTE

Beneficios de la lista de Pedido

- Conocer la información suficiente sobre la frecuencia de compras y su monto, con el objetivo de elaborar un presupuesto de compras que le permita a la administración estimar anticipadamente el valor mensual de sus gastos.
- Delega responsabilidad.
- Permite tener un control adecuado sobre el consumo de los productos pues necesita que la jefa de cocina constantemente revise el stock de alimentos.

ARTE CON SABOR A CAFÉ PRESUPUESTO DE COMPRAS

Persona a cargo: Ing. Silvia Di Rosa (Gerente)

Fecha de elaboración: 28 de Octubre del 2008

Departamento: Administración

| SEMANA | VALOR TOTAL DE LA FACTURA |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 139,75 |
| 2 | 122,33 |
| 3 | 158,43 |
| 4 | 147,81 |
| PRESUPUESTO MENSUAL | 568,32 |

El margen máximo y mínimo de gasto establecido por la gerencia fue de un 10%, tomando como base el presupuesto mensual elaborado en el cuadro anterior.

Beneficios del presupuesto de compras

- Conocer la base de gastos en las áreas que requieran la elaboración de presupuestos.
- El contar con un presupuesto de compras permitió a Arte con Sabor a Café a conocer la importancia de saber aprovechar eficientemente de los recursos que disponía.
- Evita el gasto innecesario.
- Le permitió determinar el costo de los alimentos y establecer un margen de ganancia de los mismos.

ANEXO 3

PREPARACIÓN DE BOCADILLOS

SANDWICH “EL BARRANCO”



INGREDIENTES:

- 1 Pan de Tomate
- 1 ½ Rodaja de jamón serrano cortado a 0.8 mm
- 2 Rodajas medianas de queso tubo mozzarella.
- 2 Rodajas de Tomate.
- 1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. untar las mitades del pan con salas de tomate.
5. colocar la lechuga en la una rodaja del pan
6. colocar las 2 rodajas de tomate sobre la lechuga
7. colocar el jamón serrano
8. colocar el queso mozzarella.
9. cortar en forma diagonal el sándwich
10. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
11. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
12. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH “SAN JOAQUÍN”



INGREDIENTES:

- 1 Pan Blanco
- 6 cucharadas de Pollo Desmenuzado en salsa de soya.
 - **Salsa de soya:** El pollo desmenuzado mezclar con la salsa china.
- 1 Rodaja de Queso blanco Holandés.
- 3 Hojas de Lechuga crespas
- 2 Rodajas de Tomate.
- 1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. untar las mitades del pan con mayonesa y mostaza al gusto.
5. colocar la lechuga en la una rodaja del pan
6. colocar las 2 rodajas de tomate sobre la lechuga
7. colocar el queso holandés calentado en la plancha por 10 segundos.
8. colocar el pollo desmenuzado en salsa de soya.
9. cortar en forma diagonal el sándwich
10. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
11. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
12. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH “SAN SEBASTIÁN”



INGREDIENTES:

1 Pan Blanco.

4 Cucharadas de la crema de hongos con aceitunas.

- **Crema de hongos con aceitunas:**

- 1 Lata de hongos

- 1 Lata aceitunas negras

- ½ Funda de crema de leche.

- 1 Tarrina de queso crema.

3 Hojas de Lechuga crespa.

1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. colocar la lechuga en la una rodaja del pan.
5. colocar la crema de hongos con aceitunas.
6. cortar en forma diagonal el sándwich
7. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
8. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
9. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH "TURI"



INGREDIENTES:

1 Pan Blanco

4 cucharadas de Pollo con Pepinillos.

- **Pollo con pepinillos:**

½ Pechuga de pollo cocinada y desmenuzada.

1 Lata de pepinillos.

Mayonesa.

3 Hojas de Lechuga crespa.

1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. colocar la lechuga en la una rodaja del pan
5. colocar el pollo con pepinillos.
6. cortar en forma diagonal el sándwich
7. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
8. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
9. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH “CAJAS”



INGREDIENTES:

1 Pan Negro.

2 Cucharadas de salsa de pimientos asados.

- **Pimientos asados:**

2 Fundas de pimientos rojos, asarlos y lavarlos luego cortar en tiras.

1 Cebolla blanca en plumas mezcladas con 1 copa aceite de oliva, dejar reposar por una hora con los pimientos.

1 Rodaja de Queso blanco.

3 Hojas de Lechuga.

1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. untar las mitades con mayonesa y mostaza al gusto.
5. colocar la lechuga en la una rodaja del pan
6. colocar el queso blanco calentado en la plancha por 10 segundos.
7. colocar la salsa de pimientos asados.
8. cortar en forma diagonal el sándwich
9. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
10. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
11. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH "SAN ROQUE"



INGREDIENTES:

1 Pan Pita.

4 Cucharadas soperas de relleno de atún.

- **Relleno de atún:**

- 1/4 De la funda de requesón

- 1/2 Funda de crema de leche

- 1/4 Aceite de oliva

- 1 Atún pequeño

- Sal al gusto.

1 Hoja de Lechuga crespa.

1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
3. colocar la lechuga en la una rodaja del pan.
4. colocar las cucharadas de relleno de atún
5. cortar en forma diagonal el sándwich
6. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
7. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
8. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH “EL BATÁN”



INGREDIENTES:

- 1 Pan Blanco.
- 1 Rodaja de Jamón de Pierna.
- 2 Rodajas de Tomate.
- 3 Hojas de Lechuga crespas.
- 1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. untar las mitades con mayonesa y mostaza al gusto.
5. colocar la lechuga en la una rodaja del pan
6. colocar las 2 rodajas de tomate sobre la lechuga
7. colocar la rodaja de jamón de pierna.
8. untar la otra mitad del pan con mayonesa, salsa.
9. cortar en forma diagonal el sándwich
10. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
11. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
12. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

SANDWICH “CRUZ DEL VADO”



INGREDIENTES:

- 1 Pan Negro.
- 1 Rodaja de Jamón de pavo.
- 1 Rodaja de Queso amarillo.
- 3 Hojas de Lechuga crespa.
- 1 Porción de Papas fritas

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan según el pedido y cortar.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. Untar las mitades del pan con mayonesa y mostaza al gusto.
5. colocar la lechuga en la una rodaja del pan.
6. colocar el queso amarillo calentado en la plancha por 10 segundos
7. colocar la rodaja de jamón de pavo.
8. cortar en forma diagonal el sándwich
9. colocar la porción de papas en al mitad de las rebanadas de sándwich.
10. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
11. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

“HAMBURGUESA CALDERÓN”



INGREDIENTES:

1 Pan Blanco.

1 Plancha de carne de res.

- **Carne de res:**

Utilizar 2 porciones del total de carne molida y

Mezclar con:

4 Huevos

½ Funda de Miga de pan.

1 Cebolla.

Sal al gusto.

1 Rodaja de Queso Amarillo/ Blanco.

1 Rodaja de Tomate.

3 hojas de lechuga crespa.

1 Porción de Papas fritas.

PREPARACIÓN:

1. Seleccionar el pan de hamburguesa.
2. Untar aceite de oliva en cada rodaja de pan.
3. calentar el pan en el microondas por 30 segundos
4. untar las mitades del pan con salas de tomate, mayonesa, y mostaza al gusto.
5. colocar la lechuga en la una rodaja del pan
6. colocar la rodaja de tomate sobre la lechuga
7. colocar el queso amarillo calentado en la plancha por 10 segundos.
8. colocar la carne de res sobre el tomate.
9. colocar la porción de papas a los alrededores.
10. colocar en la parte superior izquierda el 1/2 salsero con salsa y en la parte inferior derecha 1/2 salsero con mayonesa.
11. colocar una ramita de perejil para decorar sobre la porción de papas fritas.

BEBIDAS CALIENTES

“CAFÉ GUAYOYO”



PREPARACIÓN:

½ De Espresso
½ llenado con agua caliente.
Colocar 2 sobres de azúcar
Colocar 1 chocolate
Colocar la cuchara pequeña.
Se sirve en taza pequeña.

“CAFÉ ESPRESSO”



PREPARACIÓN:

2 Cucharadas de café.
½ taza pequeña de agua caliente
Colocar 2 sobres de azúcar
Colocar un chocolate.
Se sirve en taza pequeña.

“CAFÉ CORTADO”



2 Cucharadas de café.
½ taza pequeña de agua caliente
Añadir espuma de leche
Espolvorear con cacao en polvo.
Colocar 2 sobres de azúcar
Colocar 1 chocolate
Se sirve en taza pequeña.

“CAFÉ AMERICANO”



¼ de taza de tintura
Se llena el resto con agua caliente
Mezclar con el café
Colocar 2 sobres de azúcar
Colocar 1 chocolate
Se sirve en taza grande.

“CAFÉ CON LECHE”



Calentar $\frac{3}{4}$ de leche en el microondas.

Añadir un expreso sencillo sobre la leche hasta que la taza se llene.

Expreso sencillo:

2 Cucharadas de café.

$\frac{1}{2}$ taza grande de agua caliente

Añadir espuma de leche hasta que se llene.

Espolvorear con cacao en polvo.

Se sirve en taza grande.

“CAFÉ AL CHOCOLATE”



$\frac{1}{2}$ Tinto

$\frac{1}{2}$ chocolate pasado de la maquina.

Colocar un removedor

Colocar un sorbete

Se sirve en copa larga con chocolate rallado.

“CAFÉ PIPPO”



1 Huevo
1 cucharada de azúcar
1 café americano
1 cucharada de crema batida
Mezclar en al licuadora.
Se sirve en vaso largo.
Colocar un sorbete.

“CHOCOLATE”



Tintura de chocolate:
1 Funda leche
8 Cucharas de cocoa
Guardar mezcla en refrigeradora
Pasar por la capuchinera

“CAPUCCÍNO”



Tintura de capuchino:

Se mezcla la tintura de café con leche en una jarra.
Pasar por la capuchinera.
Espolvorear con canela
Se sirve en taza grande.

“CAPUCCÍNO VANIGLIA”



Mezcla del capuccino normal
Pasar por capuchinera.
Añadir una bola de helado de vainilla.
Se coloca un sorbete.
Se sirve en copa globo.

“CAPUCCÍNO BAÍLEYS”



Colocar 1 cucharada de nuez picada en la taza
½ Onza de Baileys de la copa verde
Mezclar con el capuccino
2 Cucharadas pequeñas de nuez en la espuma
Espolvorear con canela para decorar.
Se sirve en taza grande.

“MOKACÍNO”



½ Taza de mezcla de chocolate.
½ Taza de mezcla de capuchino.
Espolvorear con canela
Se sirve en taza grande.

“TÉ”



PREPARACIÓN:

1 taza de agua caliente.
1 Bolsa de té.
1 limón.
Se sirve en taza grande.

“AGUAS AROMÁTICAS”



PREPARACIÓN:

1 taza de agua caliente.
1 Bolsa de té (Agua aromática)
Se sirve en taza grande.

“ESPRESSO RON”



INGREDIENTES:

2 Cucharadas de café.
3 cucharadas pequeñas de Ron Cacique.
½ taza pequeña de agua caliente.

“CARAJILLO”



INGREDIENTES:

1 Espresso añadir;
3 cucharadas pequeñas de brandy
Se sirve en taza pequeña.

BEBIDAS FRÍAS

“MILK SHAKE”



INGREDIENTES:

4 Bolas de helado.
1 taza de leche.
Colocar 1 sorbete.
Licuar y servir en copa globo.

“JUGO DE FRUTAS”



Jugo:

1 litro de agua.
1 Onza de azúcar
Añadir la fruta seleccionada por el cliente.

“TÈ FRIO”



INGREDIENTES:

Añadir té negro.

Se sirve con 5 cubos de hielo

Se sirve en vaso ancho con una rodaja de limón en la boca del vaso

Se coloca un sorbete y un removedor

Se coloca la servilleta debajo del plato.

COCKTAILS

“BESO DEL ANGEL”



INGREDIENTES:

1 Onza de jugo de limón de la copa verde

2 Onzas de jugo de naranja de la copa verde

1 ½ Onza de Cointreau.

Preparación:

Añadir 3 hielos

1 ½ onza de cointreau de la copa verde.

2 onzas de jugo de naranja copa verde

Añadir 2 gotitas de limón

El resto que falta de la copa se llena con agua mineral

Se sirve en vaso de whisky

Colocar un removedor cortado por la mitad

“MARGARITA”



INGREDIENTES:

- 1 Onza de Cointreau de la copa verde
- 1 Onza de tequila cuervo de la copa verde
- Mas triple sec.
- 2 limones.

Preparación:

- Añadir en la coctelera 3 hielos
- 1 onza de cointreau de la copa verde
- 1 onza de tequila jose cuervo de la copa verde.
- ¼ de onza de triple seck
- Añadir el zumo de dos limones
- Mezclar en la coctelera.
- Colocar en la copa de martín
- Cortar la mitad de un limón y pasar por los bordes de la copa.
- La copa mojada con limón pasar por sal.
- Decorar con una rodaja de limón en la copa.

“CAIPIRIÑA”



INGREDIENTES:

- 1 ½ Onzas de Cointreau.
- 1 limón picado en trozos.
- Azúcar en grano.

Preparación:

- Se prepara directo al vaso macerando.
- Los trozos del limón contra el azúcar.
- Se sirve en vaso old fashion.

“COSMOPOLITAN”



INGREDIENTES:

- 1 Onza de Cointreau.
- 1 Onza de vodka Sky.
- 1 Onza de Cranberry juice.
- 1 golpe de sumo de limón.

Preparación:

- Se prepara en coctelera.
- Se sirve en copa cocktail.

“BAILEYS”



PREPARACIÓN:

- Se sirve en copa de de cognac.
- Se agrega dos hielos.
- Se sirve con una servilleta.

“COÍNTREAU”



PREPARACIÓN:

- Se sirve directamente de la botella a una copa.

“AMARETTO”



INGREDIENTES:

½ vaso de jugo de naranja

½ vaso de amaretto.

Añadir hielos.

“TEQUILA”



PREPARACIÓN:

Se sirve directamente de la botella puede ser “José Cuervo o Mezcal” a la copa de tequila.

Se sirve con limón y sal en recipientes separados.

“CUBA LIBRE”



PREPARACIÓN:

1/2 vaso grande de ron (vaso grande de agua)

Se lo llena con cola

Colocar una rodaja de limón para decorar.

“DESTORNILLADOR”



PREPARACIÓN:

1 ½ De vodka.
2 Onzas de jugo de naranja.
Un golpe de granadina.

“GINGTONIC”



PREPARACIÓN:

½ vaso de ging (vaso de whisky)
½ vaso de agua tónica.
Añadir limón para decorar.

“WHISKY”



PREPARACIÓN:

½ vaso de whisky.
Se le añade 3 hielos.
Se le completa con agua mineral
Se le añade un removedor cortado por la mitad

“BRANDY”



PREPARACIÓN:

Se sirve directamente de la botella a la copa.

“MARTINI”



INGREDIENTES:

3 Medidas de Gin

1 Medida de Vermouth seco

PREPARACIÓN:

Colocar en el vaso mezclador y servir copa Martini.

Se coloca dos aceitunas verdes en palillo para decorar

“HURACÁN”



INGREDIENTES:

2 Medidas de Whisky

Jugo ½ de naranja

Jugo de ½ limón.

PREPARACIÓN:

Poner el hielo en un vaso alto, revolver

Decorar con un limón

“COKTAIL DE PIÑA”



INGREDIENTES:

1/8 Piña
2 vasos de Pisco
3 limones
1 vaso grande de agua
Hielo

PREPARACIÓN:

Se licua la piña con el agua se cuela y se añade lo demás

“VODKA ARTE”



INGREDIENTES:

1 onza de Vodka
1 Onza de Granadina
1 cucharada de azúcar impalpable
Gaseosa blanca
Jugo de 1 limón
2 hielos

PREPARACIÓN:

Disolver: azúcar, granadina y vodka y el jugo de limón, agregar hielo y gaseosa blanca al gusto, se sirve en vaso largo.

“BESO DE ABEJA”



INGREDIENTES:

1 vasito de Ron Blanco
¼ Jugo de Limón
1 Onza de Miel
2 hielos picados

PREPARACIÓN:

Mezclar en la licuadora y servir en copa de champagne.

“DAIQUIRI”



INGREDIENTES:

3 medidas de ron blanco
1 medida de jugo de limón
4 gotas de jarabe de azúcar o azúcar blanca y granadina.

PREPARACIÓN:

Licuar todo con hielo y servir en copa de cóctel previamente enfriada, decorar con cerezas.

“PIÑA COLADA”



PREPARACIÓN:

Se sirve directamente de la botella a la copa

Se decora con piña

Se coloca un removedor

ENSALADAS

“ENSALADA INGAPIRCA”



INGREDIENTES:

1 lechuga

¼ de lata de maíz amarillo

3 anchoas

1/aguacate

Sal y aceite al gusto

2 palitos

PREPARACIÓN:

Se mezcla y se sirve con la decoración del aguacate

“ENSALADA PARADEROS”



INGREDIENTES:

1 lata de atún pequeña
1 tomate en cuadraditos $\frac{1}{2}$ y $\frac{1}{2}$ para decorar
1 lechuga
Mayonesa, mezclarla con el atún
10 aceitunas negras en rodajas
 $\frac{1}{4}$ de cebolla picada

PREPARACIÓN:

Sal, pimienta y aceite de oliva al gusto
2 palitos

ANEXO 4

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
|  MICIP <small>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD</small> |  |  FENACAPTUR <small>FEDERACIÓN DE CAMARAS PROVINCIALES DE TURISMO</small> |  Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia <i>de las ideas a la realidad</i> | FICHA DE SEGUIMIENTO ARTE CON SABOR A CAFÉ |
|--|---|---|---|---|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Fecha de última actualización | 28-Abr-09 |
|--------------------------------------|-----------|

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

| | | | |
|-------------------------|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| Nombre de la empresa | ARTE CON SABOR A CAFÉ | País, Ciudad | Cuenca, Ecuador |
| Nombre del Gerente | Ing. Silvia Di Rosa | Dirección | Av. 3 de Noviembre sector el Otorongo |
| Teléfono | 593 (7) 2889476 | Fax | |
| Correo electrónico | arteconsaboracafe@gmail.com | Web Site | |
| Actividad de la empresa | Comercialización de artesanías | | |

2. WISE

| AREA DE LA MEJORA | LOCALIZACIÓN | COD | DESCRIPCION | Fecha implementación | ESTADO |
|--------------------------|--------------|-------|---|----------------------|-----------|
| Almacenamiento | Cocina | WS-01 | Colocar estantes para los condimentos | Mar-07 | Terminado |
| Almacenamiento | Cocina | WS-02 | Colocar una nevera de uso exclusivo para bebidas y helados | Mar-07 | Terminado |
| Almacenamiento | Cocina | WS-03 | Adecuar el espacio físico para implementar otra cocina industrial | May-07 | Terminado |
| Almacenamiento | Cocina | WS-04 | Implementar más utensilios y platos para servir los sándwiches | May-07 | Terminado |
| Almacenamiento | Cocina | WS-05 | Reubicar y ordenar las áreas de almacenamiento de los desperdicios alimenticios | Mar-07 | Terminado |
| Puestos de Trabajo | cocina | WS-06 | Analizar si los utensilios de cocina se encuentran en buen estado | May-07 | Terminado |
| Puestos de Trabajo | Galería | WS-07 | Cambiar las sillas y mesas de la cafetería que se encuentren en mal estado | mar-07 | Terminado |
| Puestos de Trabajo | Galería | WS-08 | Cambiar contantemente de lugar las pinturas de tal forma que el ambiente de la galería sea diferente ante los ojos de los clientes. | | Terminado |
| Iluminación | Galería | WS-16 | Limpiar las ventanas de la galería una vez por semana | Mar-07 | Terminado |
| Iluminación | Cafetería | WS-17 | Limpiar y organizar las neveras una vez por semana | Abr-07 | Terminado |
| Instalaciones | Cocina | WS-24 | Implementar u botiquín de primeros auxilios | | Terminado |
| Organización del Trabajo | Cocina | WS-26 | Conformar brigadas para mantener los programas de orden y aseo | | Terminado |

ANEXO 5

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
|  MICIP <small>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD</small> |  |  FENACAPTUR <small>FEDERACIÓN DE CAMARAS PROVINCIALES DE TURISMO</small> |  Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia <small>de las ideas a la realidad</small> | FICHA DE SEGUIMIENTO ARTE CON SABOR A CAFÉ |
|--|---|---|--|---|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Fecha de última actualización | 28-Abr-09 |
|--------------------------------------|-----------|

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA | | | |
|--|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| Nombre de la empresa | ARTE CON SABOR A CAFÉ | País, Ciudad | Cuenca, Ecuador |
| Nombre del Gerente | Ing. Silvia Di Rosa | Dirección | Av. 3 de Noviembre sector el Otorongo |
| Teléfono | 593 (7) 2889476 | Fax | |
| Correo electrónico | arteconsaboracafe@gmail.com | Web Site | |
| Actividad de la empresa | Comercialización de artesanías | | |

| 3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | | | | |
|---|----------------------------------|----------------|---------------|---|---|--------------------------------|
| Acción | Fecha estimada de implementación | Responsable(s) | Estado | Observaciones | Dificultades encontradas | Apoyo requerido de consultoría |
| Determinar cuáles son los costos de producción de los sandwiches y las bebidas de tal manera que la empresa pueda elaborar un nuevo menú con precios módicos para los clientes. | | Silvia Di Rosa | En desarrollo | Es difícil establecer pesos y medidas en alimentos y bebidas. | No se tienen los costos de producción al día, pero se está trabajando en eso. No se tiene todavía un histórico de estimados de costos. | |

ANEXO 6

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
|  MICIP <small>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD</small> |  |  FENACAPTUR <small>FEDERACIÓN DE CÁMARAS PROVINCIALES DE TURISMO</small> |  Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia <small>de las ideas a la realidad</small> | FICHA DE SEGUIMIENTO ARTE CON SABOR A CAFÉ |
|--|---|---|---|---|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Fecha de última actualización | 28-Abr-09 |
|--------------------------------------|-----------|

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA | | | |
|--|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| Nombre de la empresa | ARTE CON SABOR A CAFÉ | País, Ciudad | Cuenca, Ecuador |
| Nombre del Gerente | Ing. Silvia Di Rosa | Dirección | Av. 3 de Noviembre sector el Otorongo |
| Teléfono | 593 (7) 2889476 | Fax | |
| Correo electrónico | arteconsaboracafe@gmail.com | Web Site | |
| Actividad de la empresa | Comercialización de artesanías | | |

| 3. GESTIÓN COMERCIAL | | | | | | |
|--|----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---|---|
| Acción | Fecha estimada de implementación | Responsable(s) | Estado | Observaciones | Dificultades encontradas | Apoyo requerido de consultoría |
| Realizar convenios con los guías turísticos, hoteles, agencias de viaje para poder atraer más turistas y así poderles ofrecer nuestras artesanías. | Permanente | Silvia Di Rosa | En desarrollo | | No se obtienen respuestas de los guías y operadoras de turismo pese a la cantidad de llamadas y mails enviados. | De que forma clasificar a las operadoras y guías nacionales y locales |



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Asistencia en la gestión gerencial de “Arte con sabor a café”, con énfasis en el manejo laboral

Diseño del trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autor: Jhoana Tacuri

Director: Ing. Jaime Vélez

**Cuenca – Ecuador
2008**

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA:

“ASISTENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ARTE CON SABOR A CAFÉ”

La planeación y la administración de los recursos humanos son importantes factores de la efectividad de una organización pues en el mundo de hoy las empresas intentan competir a través de la gente generando de este modo una ventaja competitiva dentro de las organizaciones, caso contrario, una empresa quedaría truncada en su desarrollo debido a que el factor humano con el que cuenta no se está desarrollando en un clima laboral que incentive la participación, creatividad, cooperación, reconocimiento y recompensa. En el sentido más amplio, la planeación de los recursos humanos es el proceso para proporcionar a una empresa las capacidades y los compromisos necesarios para su auto-renovación y mantener su vitalidad; en este sentido, las organizaciones deben estar en la posición de atraer a los mejores empleados, promover su desarrollo y creatividad y sobre todo de brindarles seguridad y estabilidad en sus puestos de trabajo.

Es por eso que se ha encontrado la necesidad de estudiar a profundidad el tema sobre el manejo de recursos humanos dentro de la empresa “Arte con Sabor a Café” cuya actividad principal es la comercialización de artesanías y el servicio de cafetería tanto al público cuencano, nacional y extranjero, luego de 1 año de estar dentro del mercado atravesó una de sus mayores crisis en el manejo de recursos humanos, pues no detectó a tiempo que ésta era una de sus principales debilidades internas, debido a que no contaba con un personal completamente organizado internamente, obstaculizando de esta manera el crecimiento eficaz de la empresa, pues la mayoría de las dificultades que ha presentado la empresa mencionada, se han originado por conflictos obrero-patronales, diferencias con los compañeros de trabajo y por la tensión que existía en el ambiente de trabajo que no pudieron ser manejados de manera adecuada por la administración, pues una de las razones principales ha sido la falta de conocimiento y experiencia de la misma en esta área, lo cual ocasionó pérdidas económicas, improductividad en las diferentes áreas de la empresa, alta rotación de personal, disminución en el desempeño laboral entre otros.

Debemos enfatizar que en nuestra ciudad un gran número de pequeñas empresas como “Arte con Sabor a Café”, se encuentran al frente de administradores o gerentes que consideran que no es necesario contar con una asesoría previa en cuanto al manejo de recursos humanos antes de emprender cualquier tipo de negocio, es por este motivo que la administración de esta empresa, luego de detectar esta falencia, decidió buscar una asesoría

Administrativa y comercial en las empresas Acudir y CTA (Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquía).

2. Problemas de Investigación:

General

Generación de conflictos laborales dentro de la empresa “Arte con sabor a café” debido a la falta de experiencia, investigación y conocimiento en el manejo de Recursos Humanos por parte de la administración.

Específicos

- La empresa no cuenta con programas de motivación, reconocimiento y recompensas a los empleados.
- La administración no cuenta con los mecanismos o estrategias adecuadas para solucionar o disminuir considerablemente los conflictos laborales que puedan poner en riesgo el crecimiento, productividad y desarrollo de la empresa.

3. Objetivos de la Investigación:

General

Analizar la asistencia brindada como pasante a la empresa “Arte con sabor a café” en el tema de la Administración de recursos humanos para establecer cuáles fueron los resultados de las recomendaciones planteadas, en base a la aplicación de herramientas de trabajo ejecutadas durante el período de la pasantía.

Específicos

- Conocer cuales son las pautas que la administración de una empresa debe seguir para llevar a cabo una buena gestión en el manejo de recursos humanos, para alcanzar los objetivos organizacionales (empresa) e individuales (empleados).
- Establecer las diferentes formas en que las empresas desarrollan su fuerza de trabajo a través de los diferentes sistemas de recompensas, para determinar cuál de estos sistemas le permiten alcanzar a la empresa un personal satisfecho.
- Establecer cuáles son las habilidades gerenciales que debe poseer un buen administrador, para poder hacer bien las cosas dentro de la

empresa y obtener como resultado un buen ambiente de trabajo de alto desempeño.

- Desarrollar un diagnóstico de la Empresa, el cual permita conocer sus fortalezas y debilidades actuales, así como, conocer la decisión estratégica para recibir soporte externo a través de convenios inter institucionales de apoyo a la gerencia.
- Analizar la gestión de recursos humanos de la empresa “Arte con sabor a café” para identificar las causas de los conflictos laborales más comunes y establecer las soluciones más adecuadas para los mismos.

4. Justificación de la Investigación:

El desempeño de las funciones administrativas y la obtención de una ventaja competitiva constituyen las piedras angulares en el trabajo de un gerente. Sin embargo, que esto se reconozca y se comprenda no garantiza el éxito. Los gerentes necesitan diversas habilidades para hacer bien las cosas, pues las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes poseen estas habilidades administrativas críticas y realizan las funciones administrativas clave, obtienen como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Es fundamental advertir la importancia de estas habilidades pues en muchas empresas, la razón por la que el gerente fracasa no es porque carezca de las habilidades técnicas, sino porque le faltan las de relación con las personas, si bien todavía hay muchos gerentes tradicionales, que se concentran en ser jefe, en dar órdenes y supervisar muy de cerca a sus empleados, muchos consideran que el gerente de hoy y del futuro debe centrarse más en sus habilidades interpersonales, como ser un jugador de equipo, compartir información con los demás, enseñar y ayudar a la gente a aprender.

Por lo tanto con esta investigación se pretende analizar si la administración posee habilidades gerenciales como: Habilidades Técnicas, que es la capacidad para desempeñar una tarea especializada que comprenda un método o proceso determinado; habilidades conceptuales y de toma de decisiones que comprenden la capacidad del gerente para reconocer asuntos complejos y dinámicos, para examinar los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos y para resolver los problemas en beneficio de la empresa y de todos los involucrados; habilidades interpersonales y de comunicación que influyen en la capacidad del gerente para trabajar bien con las personas; la capacidad de motivación y de liderazgo que este ejerce dentro del grupo. Para determinar dichas habilidades gerenciales se emplearan criterios sobre el manejo de Recursos Humanos, Técnicas de Motivación, integración del personal en las organizaciones y capacitación y desarrollo.

De ésta forma conoceremos si ésta adecuadamente capacitado en cuanto a lo que implica el manejo de recursos humanos ya que es una área sumamente extensa que va desde el reclutamiento del personal, mantenimiento y desarrollo de los mismos, pues lo que se pretende es verificar que las políticas de manejo de personal y programas de incentivos, con los que cuenta la empresa estén en conformidad con el código de trabajo y lo establecido en el contrato, de tal forma que permita a la administración aumentar la productividad laboral y como consecuencia, ambas partes (obrero-patrón) se beneficien con el mismo mejorando a la vez el desempeño laboral y las relaciones obrero-patronales.

Además se pretende verificar si la administración está aplicando de manera correcta los programas de incentivos con los que cuenta para las diferentes áreas de trabajo. Se busca analizar la utilidad que ha tenido las reuniones sociales y laborales en mejorar las relaciones obrero-patronales dentro de la empresa con el objetivo de mejorar el desempeño y manejo eficiente de los recursos humanos con los que ésta cuenta.

La investigación será aplicada a todo el personal administrativo y de planta de la empresa “Arte con Sabor a Café” con el fin de disminuir los conflictos laborales dentro de la misma y así poder incrementar su productividad.

5. Marco de Referencia:

Marco teórico

Las teorías en las que se fundamenta el presente trabajo se basa en la obra **“Gestión de Talento Humano”** del autor (CHIAVENATO, Villamizar, Germán Alberto) (pág 6-9)

La moderna gestión del talento humano y la labor que la administración debe cumplir con respecto a ésta área implican actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, seguridad, salud y bienestar.

El contexto de la gestión del talento humano ésta conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las empresas, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. En consecuencia, las personas dependen de las empresas en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Y, las empresas dependen directa e irremediabilmente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

El trabajo actual es más exigente que nunca, a los empleados se les está pidiendo continuamente que hagan más con menos recursos. Además a medida que las compañías se retiran del antiguo contrato de empleo que se basa en la seguridad y los ascensos predecibles, los reemplazan con promesas débiles de confianza, de tal manera, que los empleados responden del mismo modo. La relación con la empresa se vuelve transaccional. Dan su tiempo pero no más que eso.

Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función asesoría. (pag 20-25)

Quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cuál están subordinados. El tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: **cada persona debe tener uno y solo un gerente**. La contrapartida de este principio es que cada gerente es el jefe único y exclusivo de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH o buscar asesoría externa sino cuenta con este departamento dentro de la empresa, para que le proporcionen los medios y servicios de apoyo. En consecuencia, administrar personas y competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas, puesto que es una actividad muy importante para permanecer limitada a un órgano de la empresa.

Lo que se pretende es capacitar y orientar a la gerencia sobre que estrategias emplear para lograr una alta moral entre los empleados, lo cuál puede lograrse empleando una serie de herramientas tales como: talleres, informes escritos y encuestas de los empleados. Dichas herramientas pueden ayudarles a los gerentes a entender las fuentes de una moral baja dentro de la empresa, no solo en forma específica sino también conceptual, un buen administrador también debe tomar en cuenta que la moral de lo empleados puede disminuir cuando las metas no son claras, las prioridades no están enfocadas o la medición del desempeño es ambigua por lo que se requiere que los administradores permanentemente se estén informando sobre los mecanismos que pueden emplear para poder contrarrestar o prevenir en el futuro los diferentes tipos de conflictos que se puedan suscitar por estas causas.

Papel del gerente y del profesional de Recursos Humanos (pág 41,43)

Los recursos con los que los gerentes cuentan hoy en día, les permite ejercer una acción más eficaz en la organización.

En primer lugar existen más canales para ejercer más influencia y, debido a la disminución de niveles jerárquicos es muy probable que estos canales

funcionen horizontalmente, a través de personas al mismo nivel. Gracias a la tecnología de la información existen menos diferencias entre los directivos y las personas a quienes dirigen. Además, los gerentes cuentan ahora con las relaciones externas como una fuente importante de poder interno. Por otro lado la función de los líderes de una organización se ha trasladado de la imagen autoritaria tradicional del líder como un “mandamás”, que le dicen a sus subordinados lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, hacia la creación y

mantenimiento de una cultura de la organización que fomente la comunicación y la participación del personal de la empresa en el proceso decisorio, con el fin de mejorar la posición de la empresa frente a la competencia.

Marco Conceptual

Actitud: Disposición de ánimo se manifiesta exteriormente.

Administración: empleo de administrador, oficina donde el administrador ejerce su empleo.

Conflicto: Colisión u oposición de intereses, derechos, pretensiones, etc. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea.

Destreza: Habilidad con la que se hace una cosa.

Empleado: Persona que realiza funciones de cualquier tipo para una empresa o el gobierno.

Estrategia: Arte de dirigir las operaciones militares, arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país.

Función de asesoría: Se enfoca en dar consejos a terceras personas sobre un tema o área específica en la cuál requieren capacitación.

Gestión.- Hacer diligencias para lograr un negocio o fin. Manejo adecuado de los recursos que posee una organización.

Gestión del talento humano: la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, RR.HH o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Habilidad: Capacidad y disposición para una cosa, cada una de las cosas que una persona ejecuta con destreza.

Responsabilidad de línea: capacidad u obligación que posee el gerente de una empresa para responder ante los actos propios ejecutados dentro de la organización.

Recurso: Medio que se recurre para algo, elementos de que una colectividad puede echar mano para acudir a una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Talento Humano.- Conjunto de cualidades o virtudes que posee una persona, aptitud para el desempeño o la realización de una cosa.

6 Tabla de Contenidos

Introducción

Reseña histórica

Capítulo 1: “Gestión en el manejo de Recursos Humanos”

- 1.1 Administración estratégica de los Recursos Humanos
 - 1.1.1 Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría.
 - 1.1.2 Papel del gerente y del profesional de Recursos Humanos
 - 1.1.3 Proceso de planeación de Recursos Humanos
 - 1.1.4 Pronósticos de Demanda
- 1.2 Integración de personal en las organizaciones
 - 1.2.1 Reclutamiento
 - 1.2.2 Selección
 - 1.2.3 Orientación y ubicación

Capítulo 2: “Convenio Universidad del Azuay-Acudir-CTA”

- 2.1 Introducción
- 2.2 Convenio
- 2.3 Ventajas de la pasantía
- 2.4 Inconvenientes presentados en la ejecución de la pasantía

Capítulo 3: “Administración del Personal”

- 3.1 Comunicación y relación con los empleados
- 3.2 Evaluación del Desempeño

Capítulo 4: “Destrezas y habilidades gerenciales que debe poseer un buen Administrador”

- 4.1 Habilidades Gerenciales
 - 4.1.1 Habilidades técnicas
 - 4.1.2 Habilidades conceptuales y de toma de decisiones
 - 4.1.3 Habilidades interpersonales y de Comunicación
- 4.2 Los gerentes y el Funcionamiento Organizacional
 - 4.2.1 Elementos claves del comportamiento individual.
- 4.3 La comunicación Organizacional

Capítulo 5: “La Empresa”

- 5.1 Reseña Histórica
- 5.2 Estructura de la empresa
- 5.3 La empresa y su mercado
- 5.4 Apoyo de Instituciones a la empresa “Arte con sabor a Café” por parte de Acudir y C.T.A.

Capítulo 6: “Asistencia a la empresa Arte con Sabor Café”

- 6.1 Disolución de la sociedad
- 6.2 Políticas para la Contratación de Personal
- 6.3 Razones principales por las que la Administración ha cometido una serie de Errores en cuanto al manejo de personal.
- 6.4 Conflictos laborales más comunes dentro de la Empresa.
Impacto de los conflictos en la Empresa.
- 6.5 Carencia de elementos básicos relacionados con las políticas disciplinarias de la empresa.
- 6.6 Soluciones planteadas

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

7 Aspectos Metodológicos

Se empleará el método inductivo mediante analizar si las políticas establecidas están de acuerdo con la teoría de gestión de talento humano, las teorías relacionadas evaluación del personal, comunicación y relación con los empleados.

Se empleará además, el método deductivo mediante analizar si los programas con los que cuenta la empresa para la solución de conflictos laborales están cumpliendo su función al ser ejecutados de manera eficiente por la gerencia.

7.1 Técnicas de Investigación

General

Se aplicará una observación, entrevista y encuesta estructurada para verificar si las políticas empleadas por la administración con respecto al manejo del personal son las correctas y se están siendo aplicadas de manera adecuada dentro de la empresa.

Específicas

- Se aplicará una entrevista estructurada mediante la formulación de preguntas específicas al personal administrativo y de producción, con la finalidad de conocer cuales son las reacciones de los empleados ante los programas de incentivos, recompensas y reconocimiento aplicados por la gerencia dentro de la empresa.
- Se aplicará una observación estructurada mediante analizar la influencia de los sistemas de manejo de conflictos laborales empleados por la gerencia con la finalidad de detectar si éstos disminuyen los problemas internos y mejoran el desempeño laboral de los empleados.

7.2 Fases

El presente trabajo consta de 4 fases: Fase de Conocimiento preliminar, Fase de obtención de Información y datos, Fase de ejecución.

Fase de conocimiento preliminar

En esta fase se pretende conocer la estructura administrativa, organizacional y funcional de la empresa, mediante la observación, para poder determinar las falencias de la administración en cuanto al manejo del talento humano, se lo hará mediante la observación y conversaciones con la gerente de la empresa.

Fase de obtención de información y datos

Para poder continuar con los conocimientos anteriores se procede a la obtención de los documentos principales de soporte, para lo cuál se realizan

entrevistas previas con el gerente en dónde podamos verificar si cuenta con documentos tales como: fichas de evaluaciones a los empleados, fichas de rendimiento, cuadros de causa efecto, etc.

Fase de ejecución

Con la información definida y los datos obtenidos en las fases anteriores, se realiza el análisis de la situación actual de la empresa, para lo cual se emplearán una serie de herramientas que nos permitirán determinar las áreas en las que la administración requiere asesoría en cuanto al manejo de recursos humanos, así como las herramientas necesarias para la solución de los problemas detectados en las fases anteriores.

Fase de resultados

En esta fase se analizará y medirá los resultados obtenidos en cuanto a los conflictos laborales dentro de la empresa “Arte con sabor a café”, así como los inconvenientes presentados en la fase de ejecución.

8 Recursos:

Humanos

Responsable:

Jhoana Cecibel Tacuri Quezada

Asesoría:

Econ. Lenín Zúñiga.

Intervención:

Personal Administrativo:

Gerente: Ing. Silvia Di Rosa

Personal de producción:

Empleados en general

Técnicos:

Los recursos técnicos a emplearse son: Cámara de fotos, computador, impresora, scanner, grabadora.

Financieros:

Presupuesto

Presupuesto

| PERSONAL | Cantidad | V. Total | Justificación del gasto |
|-------------------|---------------------|-----------------|--|
| Investigador | 1 | 500 | Para obtención de información |
| Entrevistadores | 1 | 500 | Para obtención de información |
| Pasajes | 480 Pasajes | 120 | Para movilización a los lugares de investigación |
| Subsistencia | 120 almuerzos | 120 | Para almuerzos fuera de casa |
| Total | | 1240 | |
| MATERIALES | | | |
| MATERIALES | Cantidad | V. Total | Justificación del gasto |
| Bibliografía | 1 | 30 | Obtener información de las teorías |
| Internet | 180h | 180 | Investigación temas de estudio |
| Teléfono | 20 tarjetas de \$10 | 200 | Comunicarnos con las personas implicadas en la investigación |
| papel resmas | 2 | 10 | Impresiones de la información |
| Copias | 1000 | 20 | Información adicional obtenida |
| tinta impresora | 2 | 20 | Para impresiones |
| Empastado | 2 | 30 | para presentación de la tesis |
| Carpetas cartón | 10 | 2,50 | Para presentaciones de borradores |
| Derecho de grado | 1 | 160 | |
| Total | | 552,50 | |
| TOTAL | | 1792,50 | |

9 CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | | MES 4 | | | | MES 5 | | | | MES 6 | | | |
|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 |
| 1. Diseño de la Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Formulación del Diseño | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Aprobación | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 Nombramiento de director de investigación | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Recolección de Información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Recolección de información primaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 Diseño de la Entrevista Estructurada | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.2 Levantamiento de Información | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.3 Procesamiento de Información | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 Recolección de Información Secundaria | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Construcción de Indicadores | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | |
| 4. Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Capítulo 1 | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| 4.2 Capítulo 2 | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| 5. Redacción Final | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | |
| 6. Presentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

10 Bibliografía

- ALLES, Martha; “Desarrollo del Talento Humano por Competencias”; Impreso en Argentina; Granica; 2005; 360 páginas.
- CHALVIN, Dominique, EYSSETTE, François. “**Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo**”. Barcelona, 2006. Ed. Deusto.
- CHIAVENATO, Idalberto. “**Administración de Recursos Humanos**”. Santa Fe de Bogotá, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión del Talento Humano”; Villamizar, Germán Alberto; impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; enero 2004; 473 páginas.
- DESSLER, Gary; “Administración de Personal”; Mascaró, Pilar; Impreso en México; Pearsor Educación de México, S.A. de C.V.; 2001 Octava Edición; 728 páginas.
- GERALD M., Goldhaber. “**Comunicación Organizacional**”. 1ra edición. México, 2000. Editorial Diana, S/edic.
- GIL VILLEGAS, Francisco. “**Liderazgo**”. México, 2002. Ed. Instituto de Capacitación Política.
- KNICKERBOCKER. “**Dirección y Concepción de un líder**”. Inglaterra, 2004. S/Edit.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. “**Comunicación Organizacional**”. 1ra. Edición. México, 2000. Editorial Trillas