



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

TEMA DEL ENSAYO

“LÍNEA DE RESTAURACIÓN: GESTION DEL TALENTO HUMANO ”

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXÁMEN COMPLEXIVO PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

LICENCIADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

AUTOR:

CEVALLOS BERMEJO JOSE LUIS

PROFESOR GUÍA:

ING. LINZÁN RODRÍGUEZ JESSICA SORAYA MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

ENERO 2021

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor guía del Ensayo titulado, “LÍNEA DE RESTAURACIÓN: GESTION DEL TALENTO HUMANO ”, elaborado por el Sr. Jose Luis Cevallos Bermeo , de la Carrera Gestión y Desarrollo Turístico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Gestión y Desarrollo Turístico, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Soraya Linzán Rodríguez Msc.

PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de Titulación denominado “Línea de restauración: Gestión del talento humano” PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por la Sr. Jose Luis Cevallos Bermeo, declaro que la concepción, análisis y resultados son netamente originales que aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de los derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el trabajo de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, pasan a tener los derechos autorales correspondientes, convirtiéndose exclusivamente propiedad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibido en cualquier instancia.

Atentamente,



Cevallos Bermeo Jose Luis
C.I. 2450008293

AGRADECIMIENTO

A dios por su amor y cada una de las bendiciones recibidas día a día, por darme las fuerzas para continuar y no decaer antes las barreras que durante el camino de mi formación se presentaron.

A mis padres por sus esfuerzos y sacrificios continuos para que nunca me falte nada, por su amor y paciencia, por haberme motivado a seguir con mis estudios, a más de su apoyo incondicional y consejos que me han servido de enseñanza

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a mis maestros de catedra por compartir sus conocimientos y experiencias, además de mostrar esfuerzo y dedicación en cada una de las clases impartidas semestres a semestre contribuyendo así con mi formación profesional.

A mis compañeros por brindarme su amistad durante esta etapa, siempre ayudándonos para alcanzar nuestros objetivos y con quienes compartí momentos agradables, son personas a las cuales tendré presente

José Luis Cevallos Bermeo

DEDICATORIA

A Dios por ser el pilar fundamental en mi vida, por brindarme salud, fuerzas para alcanzar objetivos que pensé nunca alcanzaría y sobre todo por acompañarme y dirigirme en cada paso que doy.

A mi madre por ser ese pilar de ejemplo en cada una de las luchas y batallas por alcanzar metas, por su apoyo incondicional, por los valores y principios inculcados y que han sido parte esencial de mí.

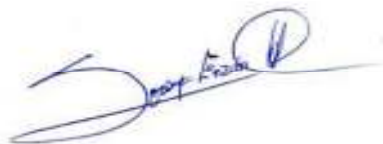
A mi hermana por ser la razón primordial por la cual busque esforzarme día a día, por ser la consejera y maestra de nunca rendirme, quien me dio ánimos a lo largo de este proceso para no dejar que me rindiera logrando así alcanzar mis metas.

José Luis Cevallos Bermeo

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Soraya Linzan Rodríguez, MSc.
**DIRECTORA CARRERA DE
GESTIÓN Y DESARROLLO
TURÍSTICO**



.....
Ing. Soraya Linzan Rodríguez, MSc.
DOCENTE GUÍA



.....
Lic. Andrés Padilla Gallegos, MSc.
DOCENTE TUTOR



.....
Lic. Maritza Pérez Chiquito, MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA

INDICE

1.	RESUMEN.....	8
2.	INTRODUCCIÓN	9
3.	DESARROLLO	10
1.	La organización	10
2.	Breve historia de las organizaciones.....	11
3.	Sistema de gestión del talento humano.....	11
4.	Análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo	12
5.	Puesto de trabajo.....	12
6.	Reclutamiento y selección del personal.....	13
7.	Investigación interna.....	14
8.	Modelos de planeación	14
9.	Capacitación y desarrollo de los trabajadores	14
10.	Remuneración	18
4.	CONCLUSIONES	20
5.	RECOMENDACIONES	21
6.	REFERENCIA.....	22

LINEA DE RESTAURACION: GESTION DEL TALENTO HUMANO

RESUMEN

El presente ensayo se enfoca en el análisis de la gestión del talento humano dentro de la restauración, pues actualmente se vive dentro de un modelo del cambio global en conjunto a los puestos de trabajo y el turismo han ido definiendo a una organización con presencia de competitividad necesaria, la misma que es de suma importancia estar conformada por seres humanos resilientes a los distintos cambios que estos aspectos exigen en cuanto a las actividades que realizan , pues los nuevos gestores deben aprender a tener un mayor manejo sobre el personal que está a su disposición, teniendo en cuenta los cambios continuos que los aspectos mencionado están teniendo a nivel mundial, y a su vez como estos pueden ser centrados en un esfuerzo común , para fortalecer las relaciones directas del equipo de trabajo teniendo así una dirección clara sobre los objetivos que busca una empresa tener , dentro de una sociedad de empresas competitivas.

Palabras claves: gestión, talento, turismo, actividades

RESTORATION LINE: HUMAN TALENT MANAGEMENT

ABSTRACT

The present essay focuses on the analysis of the management of human talent within the restoration, since currently we live within a model of global change in conjunction with jobs and tourism have been defining an organization with a presence of competitiveness necessary, the same that it is of the utmost importance to be made up of human beings resilient to the different changes that these aspects require in terms of the activities they carry out, since new managers must learn to have greater management of the personnel at their disposal , taking into account the continuous changes that the aforementioned aspects are having worldwide, and in turn, how these can be focused on a common effort, to strengthen the direct relationships of the work team, thus having a clear direction on the objectives that a company to have, within a society of competitive companies.

Keywords: management, talent, tourism, activities

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios que esta era ha ido teniendo, se puede identificar tres aspectos importantes el cambio global, el cambio en el puesto de trabajo y el crecimiento del turismo. El termino recurso es considerado muy ambiguo debido a que consideraba al hombre como algo “sustitutivo” en las distintas áreas hasta que se cambió aquella noción por gestión del talento humano el mismo que ha ido dando importancia al ser humano como aquel recurso indispensable dentro de las organizaciones, siendo esencial dentro de las operaciones o actividades que una empresa realice al ofrecer un producto o servicio.

El cambio global en conjunto a los puestos de trabajo y el turismo han ido definiendo a una organización con presencia de competitividad necesaria, la misma que es de suma importancia estar conformada por seres humanos resilientes a los distintos cambios que estos aspectos exigen en cuanto a las actividades que realizan. Uno de los principales problemas dentro de la restauración es la presencia del déficit grave de un personal preparado para ocupar las plazas necesarias que ofertan este sector dinámico, pues el mismo se está trasformando en sistémico que busca direccionar el objetivo de una organización al contexto general que la actividad turística exige.

Para tal efecto, es necesario que para lograr un cambio positivo en el sistema generalizado del turismo incluso dentro de la restauración , los nuevos gestores deben aprender a tener un mayor manejo sobre el personal que está a su disposición, teniendo en cuenta los cambios continuos que los aspectos mencionado están teniendo a nivel mundial, y a su vez como estos pueden ser centrados en un esfuerzo común , para fortalecer las relaciones directas del equipo de trabajo teniendo así una dirección clara sobre los objetivos que busca una empresa tener , dentro de una sociedad de empresas competitivas.

Para tal caso, el presente trabajo integrador de contenidos se enfocará en ir describiendo cada elemento que conforma el sistema de gestión dentro de las organizaciones, a través de un enfoque teórico y que tendrá como base la metodología de revisión bibliográfica, mediante información de fuentes secundarias.

DESARROLLO

Se ha dicho que durante muchos años el capital es el cuello de botella de una organización en desarrollo, pero de manera cierta con el cambio que ha ido presenciado este sector, la fuerza de trabajo y la incapacidad de una organización para reclutar y mantener una buena mano de obra es lo que constituye el cuello de botella en la producción (Dessler, 2015).

Debido a los cambios globales, el crecimiento lineal del turismo y la naturaleza cambiante del trabajo, conlleva a entender que la afirmación anterior en ningún momento de la historia ha sido tan cierta como en la actualidad (Dessler, 2015).

El talento humano para la competitividad en las distintas áreas del turismo ha tomado gran importancia, pues los cambios que vienen sufriendo el empleo y la propia actividad turística, han demostrado que deben adaptarse a las demandas de los nuevos turistas.

Es necesario señalar que los establecimientos de alimentos y bebidas en los últimos tiempos a nivel nacional ha ido teniendo un flujo de crecimiento exponencial refiriéndose así que para el año 2017 existen un total de 17.325 establecimientos dedicados a brindar el servicio mencionado y que el mismo ha generado un total de 85.654 plazas de empleo. Mientras que en el área de alojamiento existen un total de 5.488 establecimientos, el mismo que ha generado un total de 35.476 plazas de empleo. Lo que muestra una diferencia de 11. 837 establecimientos y una aportación de empleo a personas de 50.178 plazas en el sector de alimentos y bebidas (CFN, 2017).

Por tal resultado es de suma importancia tomar en cuenta al talento humano que se encuentra dentro de estos establecimientos , pues en las últimas décadas se ha dado una tendencia a nivel internacional y es la de considerar al talento humano no solamente como un recurso, debido a que si este se entiende de tal forma se corre el riesgo de tener una visión muy instrumentada de los seres humanos, pues estos a diferencia de las maquinas, equipos y elementos materiales, con el paso del tiempo en vez de depreciarse van incrementando su valor debido a la experiencia que van tomando, el reconocimiento, el estudio y su formación.

La organización

Para tal efecto, es importante considerar a la organización como la unión de los medios técnicos, financieros y humanos que componen una empresa, en este caso los restaurantes son considerados como aquellos establecimientos especializadas en servicio de comidas y bebidas (Cámara de Zaragoza, 2019).

Breve historia de las organizaciones

Para comprender el proceso crucial que llevo a cabo durante la historia de lo que hoy en día se conoce como la gestión del talento humano, se tomara como referencia lo dicho por Miguel Neumann en un panel participativo llevado a cabo en Business & Innovation Institute of America representado mediante una figura geométrica las etapas de las organizaciones (BiiA, 2015):

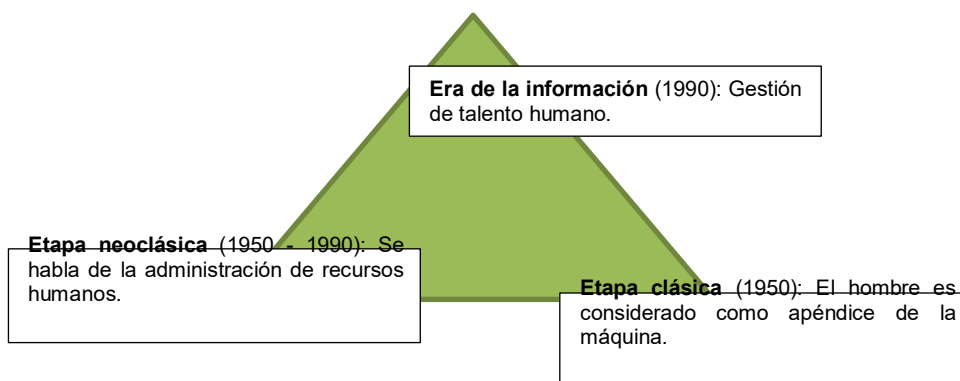


Figura I. Historia de las organizaciones. Copyright 2015 por BiiA

El término de gestión se enfoca en la administración de recursos, dentro de una institución pública o privada, entendida de tal forma como un trámite necesario para conseguir algo, habitualmente de carácter administrativo (Iglesias, Rosero y Castañeda, 2017) (...) el talento humano es considerado como una voluble constante que existe en toda organización, indiferentemente de la actividad económica Iglesias et al. (2017).

Sistema de gestión del talento humano

Por tal razón es necesario conocer el sistema de gestión del talento humano señalando así un conjunto de elementos, interconectados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos dentro de la gestión del talento humano (Dessler, 2015).

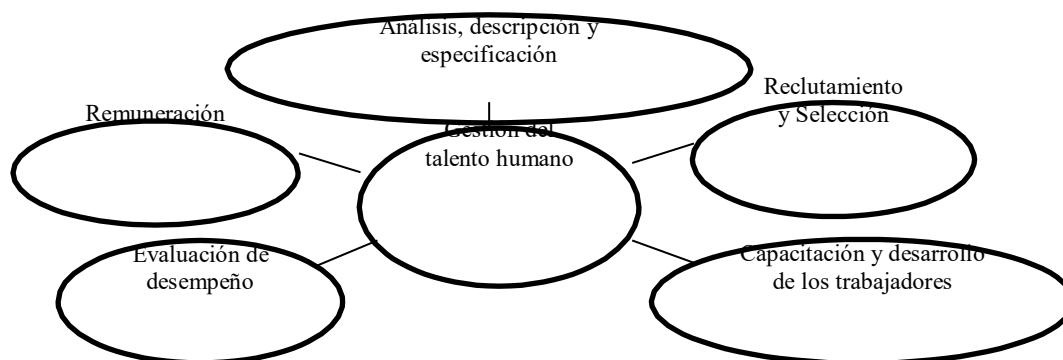


Figura II. Sistema de gestión del talento humano. Copyright 2015 por Gary Dessler

Análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo

Carrasco (2009) afirma que:

Las delimitaciones entre cuatro conceptos que forman parte de la división de trabajo y que es conveniente ser clarificados tanto las tareas como los puestos de trabajo, los roles y las ocupaciones son elementos fundamentales, por una parte, para el análisis y descripción de los puestos de trabajo dentro de los restaurantes. (p.3)

Dentro de las organizaciones la tarea, es el concepto más esencial que constituye como parte fundamental del análisis, debido a que las demás nociones suelen sustentarse en ella, debido a que el puesto es resultado de las tareas y recoge aspectos físicos del trabajo, prosiguiendo en la idea el rol es definido por el componente social del trabajo. El puesto y rol son consideradas como la unidad de la gestión, la misma tiene por naturaleza una forma organizativa que forma parte de la estructura organizacional (Carrasco, 2009).

Partiendo del enunciado anterior se puede divisar que uno de los grandes problemas en los establecimientos de restauración, es el desconocimiento de la tarea específica en la cual un empleado se debe desarrollar, y que conlleva a cometer grandes errores por considerar de cierta forma el empirismo al momento de efectuar el servicio a los comensales.

Pero para entender el contexto que abarca el análisis, descripción y especificación de los lugares de trabajo, es importante manifestar que es una metodología básica e importante que nos contribuye a ejecutar cualquier proyecto de organización, tomando en cuenta la realidad del contexto en el que se maneja, en este caso los establecimientos de alimentos.

Puesto de trabajo

El puesto de trabajo son las acciones organizadas que realiza un empleado en un determinado lugar de la organización, refiriéndonos a los establecimientos de alimentos y bebidas sería: el puesto “mesero”, la acción “servir” y el lugar “mesa o salón”. Al respecto, Carrasco (2009) menciona que “estos puestos se deben regir a los procedimientos, reglas y metodologías que la organización haya fijado estratégicamente” (Citado en Iranzo, 2017, p.7).

El análisis de los puestos de trabajo (APT) es el proceso mediante el cual se recoge la información relevante a un trabajo que puede significar un desempeño de calidad y que se encuentre direccionado con los objetivos y metas de la organización. Conociendo la idea de un APT, el gerente se puede plantear cuestiones como: ¿Qué hace el trabajador/a?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace, ¿Qué consecuencias tiene lo que hace?

Siguiendo esta línea dentro del análisis se habla sobre la descripción que se riga a detallar el alcance y responsabilidades de cada puesto, y especificaciones del puesto de trabajo se encarga de recoger las características que deben tener las personas para dicho puesto. Entre sus elementos están requisitos intelectuales y físicos, aptitudes, experiencias y condiciones de trabajo.

Tabla 1.

Descripción de puesto de trabajo

Nota:

	Puesto	Chef
<div data-bbox="245 527 331 579" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">DPT</div> <p data-bbox="375 499 626 533">Descripción del puesto</p>	<p data-bbox="727 499 1334 667">Es el encargado de coordinar las actividades de la cocina y de la creación de los platos. Deberá supervisar al equipo de ayudantes de cocina, así como el uso adecuado del equipo y materias primas.</p>	
<p data-bbox="440 682 561 716">Educación</p>	<ul data-bbox="776 682 1334 821" style="list-style-type: none"> • Graduado en artes culinarias o gastronómicas • Dos años de experiencia en un nivel superior <div data-bbox="1268 730 1344 783" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">EPT</div>	
<p data-bbox="380 829 621 863">Descripción de tareas</p>	<ul data-bbox="776 829 1334 1010" style="list-style-type: none"> • Control de los ayudantes de cocina • Realizar la compra de materia prima • Recepción y revisión de materias primas • Creación de los platillos 	

Recuperado del plan de negocio aplicado en el restaurante "Join the Club" en la ciudad de Puebla. Copyright 2019

Es importante mencionar que esta metodología es esencial para el análisis, descripción y especificación de trabajo dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas, pues significan una oportunidad para que los restaurantes se enfoquen en un verdadero equipo de trabajo dejando de lado el empirismo y a su vez exista una conjugación de elementos esenciales para poder tener una mayor calidad en el servicio que se oferta para los turistas.

1. Reclutamiento y selección del personal

El reclutamiento y selección de personal es aquel que engloba en la atracción de aspirantes calificados para ocupar plazas dentro del área de servicio de A&B donde se define las responsabilidades u habilidades que se requiere en un lugar específico (Dessler, 2015). Un ejemplo: Sería el del chef, el cual debe tener dentro de sus responsabilidades el de controlar el horario y trabajos, mientras que su habilidad sería la de liderar un equipo de trabajo para cumplir los tiempos de preparación y servicio al consumidor.

Para tal efecto se debe tomar como referencia una serie de pasos expuesto (Dessler, 2015).

- Decidir cómo se utilizará la información
- Revisar la información básica importante como organigrama y graficas de procesos
- Seleccionar puestos representativos
- Analizar el puesto

- Verificar la información del análisis del puesto con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.
- Preparar una descripción y una especificación del puesto.

Investigación interna

Al respecto, Cueva (2015) menciona que “otro punto muy importante dentro de la gestión del talento humano está la investigación interna de las necesidades que comprende los gestos de verificación para que el recurso humano pueda adaptarse a corto, mediano o largo plazo en los planes futuros de crecimiento y desarrollo dentro del establecimiento u organización” (Citado en Valencia, 2018, p.17).

Modelos de planeación

Dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas se puede establecer distintos modelos de planeación

- Basado en la demanda estimada del servicio
- Segmentos de cargos
- Sustitución de puestos claves
- Flujo del personal
- Cuadro integral

Los mismos que se focalizan o se fragmentan en los diferentes puestos a ocupar por el recurso humano que trabajara en función de alcanzar los objetivos establecidos (Pozo, 2017). La principal ventaja competitiva de las empresas dentro del turismo son las personas que laboran en ella, pues una de las principales oportunidades es la interacción directa con el cliente. Para lo cual es necesario que esta segmentación se realice mediante cuatro pasos que son: elegir, establecer, determinar y proyectar puestos futuros en los establecimientos dedicados a los servicios de restauración, sin olvidar su preparación constante frente a los distintos escenarios que hoy en día el turismo exige (Balmaceda y Ríos, 2016).

Capacitación y desarrollo de los trabajadores

El crecimiento lineal del turismo que ha ido teniendo junto con las oportunidades de empleo que conlleva, ha demostrado que es necesario formar una respuesta basada en unos potenciales empleados debidamente preparados donde puedan formar las destrezas exigidas para ocupar un puesto (OMT, 2018).

Propósito

El propósito que tiene la capacitación y desarrollo dirigida a los trabajadores dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas es el de asegurarse de que ellos sepan que hacer y cómo hacerlo frente a los distintos escenarios que se presenta y dar una solución a las múltiples coyunturas que se presentan en la cadena de valor del servicio, pero sobre todo resilientes (Dessler, 2015).

El chef Rene Redzepi quien es co- propietario del restaurante Noma de Copenhague en una entrevista dada en el año 2011 para el diario El País menciona que: *“una de las cosas que más induce a un cliente a consumir tus platos, es que tus trabajadores manejen la mayor cantidad de información sobre ellos, básicamente porque no podrán vender algo que no conocen o que no entienden”*.

Inducción

Partiendo de esta idea se puede evidenciar que la inducción es de suma importancia dentro de estos establecimientos pues de ello dependerá la forma en la cual se brinde el servicio, esta mismo tiene cuatro objetivos establecidos que permitirán al personal requerir la información necesaria para ejercer sus funciones dentro de sus puestos de trabajo (Dessler, 2015).

Objetivo 1.- Conseguir que el nuevo empleado se sienta parte del equipo.

Equipo de trabajo

Al respecto, Kozlowski y Bell (2001) mencionan que “es aquel concepto en el cual de manera colectiva los integrantes buscan realizar las distintas tareas, pues comparten un objetivo en común” (Citado en Rangel, Lugo y Calderón, 2018, p.4).

Objetivo 2.- Asegurarse que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones, a través de un correo electrónico, las políticas de personal, prestaciones y expectativas en términos de conducta laboral.

Objetivo 3.- Facilitar al nuevo elemento que adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).

Objetivo 4.- Empezar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas.

Para entender la concepción básica del puesto de trabajo se menciona que es el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador donde por medio de la ocupación de un puesto (gerente de alimentos y bebidas o el maître principal) en el caso de los restaurantes, se delega actividades a desempeñar (Carrascos, 2009).

Una vez definida la inducción de los trabajadores se puede empezar la parte de la capacitación, pues es de suma importancia porque incluso el personal con un alto rendimiento tendera a improvisar dejando de ser productivos, si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Pues sin personas integras no es posible hacer un turismo más competitivo, humano y sostenible.

Capacitación

La capacitación es la forma técnica de disponer al recurso humano para que este desarrolle eficientemente las funciones que se le asigne y genere una calidad en el servicio, que le permita anticiparse y dar soluciones de forma inmediata a las múltiples circunstancias que se pueden dar durante el servicio ofrecido por el establecimiento de comida (Bermúdez, 2015).

Una encuesta aplicada a un total de 34. 000 ex empleados, demostró que una de las principales razones por la que las personas deciden salir de una empresa es por la falta de desarrollo profesional (Work Institute, 2017). Por tal razón, que la capacitación continua, dentro de los diferentes sectores entre ellos los de alimentos y bebidas se ve en la necesidad de que los empleadores busquen desarrollar las habilidades de sus empleados y formen a su equipo de trabajo. Para lograr a cumplir los objetivos que un establecimiento tiene, es necesario medir el desempeño para poder ofrecer un servicio de calidad a los comensales.

Evaluación del desempeño

Sabemos que hoy en día estamos en un mercado global muy competitivo, donde cualquier diferencia es cifra clave para cualquier empresa y en cualquier sector.

Dentro de los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas es de suma importancia estar en constantes cambios frente al desempeño que los colaboradores puedan ir teniendo, pues como se ha mencionado anteriormente es el elemento diferenciador que permitirá tener el nivel de competencia necesario al momento de brindar el servicio (Pujos, 2019).

¿Qué es el desempeño?

El desempeño es la acción en la cual un empleado se maneja al tener en cuenta los conocimientos que opera sobre un cargo dentro de los establecimientos de A&B (Rivero, 2019).

Bases de la evaluación

Para considerar las bases que se enfocara en la evaluación se referirá de la educación pedagógica, que es considerada como algo universal ya sea dentro del contexto institucional o empresarial, pues estas se han idealizado como parte de un marco cultural que se sujeta de unas bases de naturaleza inquietante: individualismo, competitividad, eficacia y relativismo moral (Moreno, 2016). Tomando como referencia lo mencionado, se puede contemplar una idea de lo que hoy la globalización exige a los distintos sectores, en este caso el turismo, más específicamente en los establecimientos de alimentos y bebidas.

¿Qué es la evaluación?

La evaluación es un proceso que tiene como misión medir el alcance de los objetivos previamente establecidos, que se fundamenta en un juicio de valor sobre el programa instaurado y que tiende a transmitirse al contrastar esa información con dichos objetivos (Gil, Morales y Meza, 2017).

Una vez establecida una idea de que es el desempeño, las bases y la evaluación, se puede describir que la evaluación de desempeño es aquella que busca medir el manejo que los empleados puedan tener y que estos mismo se encuentren directamente relacionados con los objetivos específicos, a la vez plantear una calificación de manera individual en función de sus capacidades y limitaciones en relación al resto del personal (Dessler, 2015).

Tanto la evaluación como la administración al desempeño funcionan al comparar “lo que debería ser” con “lo que es”. En consecuencia, la administración de desempeño para muchos autores no es sinónimo de la evaluación del desempeño (Dessler, 2015). Y es esencial que dentro del área de alimentos y bebidas este término quede establecido para comprender los distintos escenarios que se pueden manejar a la hora de evaluar a sus colaboradores y estos mismos se encuentren enfocados a los objetivos del establecimiento.

Para ejemplificar se tomará como referencia un cuadro comparativo entre la administración de desempeño y la evaluación de desempeño, tomando como referencia (Dessler, 2015).

Tabla 2.

Administración de desempeño y evaluación de desempeño dentro de un restaurante.

Administración de desempeño	Evaluación de desempeño
<p>“Las metas deben estar vinculadas con las metas estratégicas y operativas” Meta Estratégica: Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la calidad de los alimentos que se ofrecen y por la cultura del servicio. Meta Operativas: Conseguir la plena satisfacción de todos nuestros clientes, con el fin de posicionar al restaurante como uno de los mejores en la ciudad. “Retroalimentación oportuna” o “Feedback” Juan es mesero del restaurante “X” y su escenario fue muy estresantes debido a que los comensales estaban con el tiempo justo para almorzar, su supervisor inmediato le señala que lo más recomendable en ese caso era que se tranquilice y no se estrese tanto, y pida ayuda a un compañero para que juntos puedan conseguir la plena satisfacción de los clientes. “Dar los recursos y capacitaciones que necesitan para realizar sus labores” Manuel es dueño del restaurante “X” y últimamente ha percibido que la calidad del servicio de sus empleados ha bajado, por ello pregunta a sus colaboradores, que es lo que sucede, ellos mencionan que no entendían cómo funcionaba el servicio de calidad que se les estaba exigiendo, o que era la calidad, para tal caso el dueño contrata a una empresa externa para que estos se formen en este tema y a su vez les den un reconocimiento de actualización de conocimientos y mejorar su servicio. “Verificar su rendimiento de manera continua” Se implementa una evaluación, para medir el desempeño de sus empleados han ido teniendo en cuanto al servicio, la misma que será medida por los clientes y supervisores de cocina (Chef) durante los últimos tres meses, y que esta misma se aplicará continuamente 4 veces al año.</p>	<p>Establece estándares laborales Que sus empleados cuenten con un representante dentro de las decisiones de los establecimientos de alimentos y bebidas. Que los horarios de trabajo sean acordes a las actividades dentro de la cocina, meseros y cajeros. Como es el ambiente laboral donde se desarrollan las actividades de alimentos y bebidas.</p> <p>Medición del desempeño El gerente del restaurante decide ejecutar una evaluación previamente socializada con sus colaboradores, la misma que tiene como objetivo principal medir el rendimiento, el ambiente laboral y sus conocimientos sobre el cargo que tienen en cada área del establecimiento.</p> <p>Proporciona retroalimentación una o dos veces al año El señor Miguel se dirige a un restaurante, donde observa que el ambiente es muy caótico, para ello llama a un mesero y le pregunta sobre lo que tenía para consumir, para lo que el mismo le pide un momento y se acerca preguntar al cajero sobre los platos, y sumando a eso, el mismo mesero, no regresa hasta después de 10 minutos, en consecuencia, se puede decir que no existe una retroalimentación por parte del dueño o supervisor. Sobre el servicio y sus platos ofertados.</p>

Nota: Recuperado del libro Administración de Recursos Humano. Copyright 2015 por Gary Dessler

Una vez definida la evaluación del desempeño se puede mencionar que la misma es un formulario que permitirá tomar una decisión al gerente del establecimiento u organización dentro de la administración del desempeño de los trabajadores, continuando el hilo del sistema de gestión del talento humano existe un factor determinante que al momento de estar ejerciendo una actividad dentro de las empresas en este caso el de alimentos y bebidas es el reconocimiento a nuestro esfuerzo.

Remuneración

Sernatur (2017) afirma. “los clientes de servicios de alimentos y bebidas se encuentran en todo su derecho de exigir productos de calidad y entregados a través de un servicio de alto nivel y consistencia” (p.11).

Partiendo de la afirmación anterior, se puede manifestar que el servicio de alto nivel y consistencia, solo podrá tomar fuerza cuando los trabajadores alcance la calidad durante el ciclo de servicio, para ellos es necesario que como gestor o gerente de talento humano dentro de un establecimiento u organización forme un criterio para buscar que el colaborador se encuentre satisfecho tanto socialmente como económicamente en su ambiente laboral.

La remuneración es el salario o sueldo que recibe una persona a cambio de los servicios prestados dentro de una organización. Para los establecimientos de alimentos y bebidas el mismo conlleva la definición mencionada (OIT, 2018).

Pues esta es fundamental para que las condiciones de vida del empleado mejoren, a su vez durante los últimos años esto se han convertido en uno de los principales temas de discusión en todo el mundo.

Se menciona un ejemplo como es el chef que dependerá de tres factores claves que determinaran su remuneración como lo son:

- Área en que se desarrolle
- Tiempo que dedique a su trabajo
- País en el que trabaje.

A nivel nacional existe una clasificación para los establecimientos de alimentos y bebidas, partiendo del ejemplo anterior se toma como referencia la remuneración mínima sectoriales para conocer la remuneración de un chef en el país (Ministerio de trabajo, 2019)

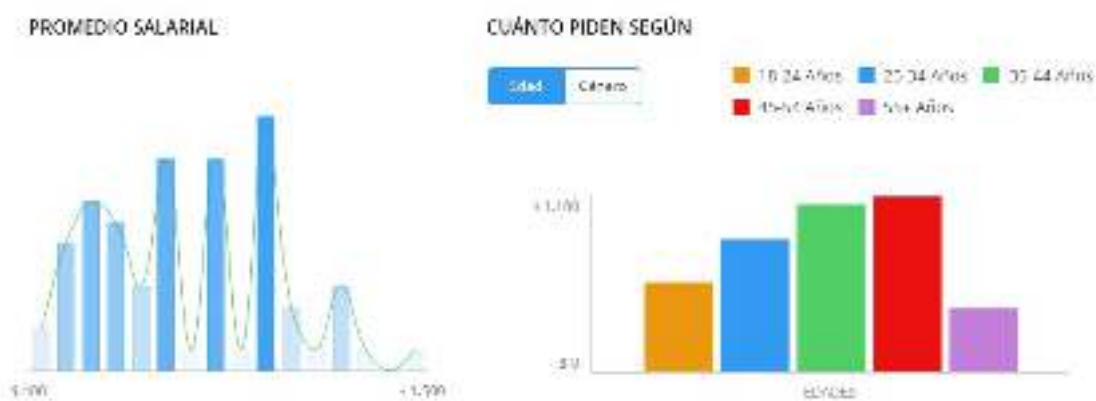
Tabla 3.

Sueldo mínimo sectorial de chef de partida en Ecuador.

Cargo/actividad	Estructura Ocupacional	Detalles del cargo	Salario mínimo sectorial
Chef de partida en cocina (Establecimiento categoría lujo)	C1	Hotelero y No hoteleros	\$399,83
Chef de partida en cocina (Establecimiento categoría primera)			\$399,44
Chef de partida en cocina (Establecimiento categoría segunda)			\$399,04
Chef de partida en cocina (Establecimiento categoría tercera y cuarta)			\$398,65

Nota: Recuperado de sueldos mínimos sectoriales. Copyright 2019 por el Ministerio de Trabajo del Ecuador.

La presente tabla se toma como referencia para tener conocimiento acerca de los sueldos mínimos, en este caso chef de partida, quien es la persona a cargo del lugar, es creador de recetas, menús y de supervisar la cocina (FENACAPTUR, 2007). Pues la remuneración dependerá mucho de la organización y el ingreso de neto que un establecimiento dedicado a la actividad mencionada puede tener.

Tabla 4. *Promedio salarial de un jefe de cocina.*

Nota:

Recuperado de promedio salarial de un jefe de cocina. Copyright 2019 por Multitrabajo.

Para considerar una remuneración real dentro de los establecimientos de A& B se consideró la siguiente información que se obtuvo mediante una estimación entre los 63 sueldos pretendidos de los postulantes en la plataforma Multitrabajo en los últimos 3 meses, el mismo se ubicó en un total de \$679 al mes para el cargo de jefe de cocina, el mismo que varía entre \$400 a \$1500 mensuales. Y donde se puede observar que las personas entre las edades de 45 a 54 años son los que piden una mayor remuneración.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano es un sistema conformado por elementos básico como el análisis, descripción y especificación que nos permitirá situar, lo que el establecimiento necesita en cuanto a personal, este se debe vincular a un proceso minucioso de selección y reclutamiento para formar un equipo de trabajo, en este caso dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas es esencial, para alcanzar un trabajo en equipo enmarcado a los objetivos de la organización.

Consecuente a este podemos encontrar la capacitación de desempeño, que una vez concluido la selección , mediante esta herramienta como gerentes podremos analizar las distintas situación en las cuales nuestro establecimiento estará y cómo será la respuesta de los colaboradores ante esas situación, la evaluación de desempeño que como se menciona es parte de la administración de desempeño nos facilitara canalizar en base a una evaluación las fortalezas y capacidades que los empleados tiene dentro de sus cargos, y como estos pueden mejorar.

Para finalizar la remuneración que luego de todo el proceso mencionado, durante este trabajo, se puede notar la importancia que tiene pues es la forma en como el empleado mejorara su calidad de vida, y a su vez ponerse en una línea frente a los objetivos que el establecimiento tiene, evitando de tal forma el cuello de botella en la producción de nuestro servicio turístico.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que dentro de la restauración la gestión del talento humano sea esencial pues mediante esta herramienta los gestores podrán tener una mejor manera en la cual pueden poner a disposición del mercado laboral un puesto de trabajo y a su vez determinar un buen perfil del trabajador que está ejerciendo esa actividad.

Es recomendable que los establecimientos de alimentos y bebidas que buscan tener una competitividad es importante que los gestores del talento humano dentro de los lugares mencionados tengan muy en cuenta la capacitación continua de sus colaboradores y a su vez poder evaluar las habilidades que ellos manejan dentro de los puestos de trabajo.

Es importante que las empresas u organizaciones tengan muy en cuenta las principales necesidades y que estos les faciliten tener mayor eficacia frente a la remuneración que reciben por ejercer una actividad dentro de los lugares de trabajo, para mejorar la calidad de vida de sus empleados.

REFERENCIA

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación
- Arraut, L. (2010, 29 de julio). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Scielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a03.pdf>
- Balmaceda, D. M., & Ríos, D. G. (2016). *El Sistema de Administracion de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa* (Tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua.
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Revistas Redalyc*, 15(33), 1-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Business & Innovation Institute of America. (Productor). (2015) ¿Cómo gestionar el talento humano en organizaciones trascendentes? Por Miguel Neumann [Video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=5yMe6zdwF2s>
- Carrasco, J. (2009, 03 de marzo). Análisis y descripción de los puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*. Recuperado de revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf
- Cueva, B. K. (2017). *Desempeño laboral y calidad de servicio en el restaurante de mi tierra de San Ignacio* (Proyecto de grado). Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú.
- Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo en el Ecuador. (2007). *Chef de partida: Requisitos de competencia laboral*. Recuperado de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/CHEF%20DE%20PARTIDA.pdf>
- Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Meza Salvatierra, J. (2017). La evaluación educativa como proceso histórico social. Perspectivas para el mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos. *Universidad y Sociedad*, 9(4), 162-167. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Iranzo, M. (2017). *Analisis, descripcion y valoracion de los puestos de trabajo en las Organizaciones* (Tesis de maestria). Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España.
- Ministerio de Trabajo. (2019). *Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2019*

Comisión: Turismo y alimentación. Recuperado de

<https://www.hotelecuador.com.ec/downloads/TURISMO-Y-ALIMENTACION-2019.pdf>

Moreno, T. (2016). Evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje: reinventar la evaluación en el aula. México: UAM

Oficina Internacional del Trabajo. (2018). Remuneraciones, costos extra salariales y renta imponible en los países andinos. Lima: OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, p.88

Organización Mundial del Turismo. (2019). Desarrollo del talento humano para la mejora de la competitividad de los destinos - El caso de Perú. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420766>

Pujos, M.J. (2019). *Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar el desempeño laboral en el restaurante "Piko Riko" del canton Pillaro provincia de Tungurahua* (Proyecto de grado). Universidad Regional Autonoma de los Andes, Ambato, Ecuador.

Rangel, T. L., Lugo, I. K., & Calderón M.E. (2018). "Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia", *Ingeniería Solidaria*, vol. 14, n° 24, pp. XX-XX.

Work Institute. (2017). 2017 Retention Report: Trends, Reasons & Recommendation. Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf>