

UF1090: Dirección y recursos humanos en restauración

Elaborado por: Ismael Palomo Ángel

Edición: 6.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16360-55-0 • Depósito legal: MA 198-2015

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

Identificación de la Unidad Formativa:

Bienvenido a la Unidad Formativa **UF1090: Dirección y recursos humanos en restauración**. Esta Unidad Formativa pertenece al Módulo Formativo **MF1097_3: Administración de unidades de producción en restauración**, que forma parte del Certificado de Profesionalidad **HOTR0309: Dirección en restauración** de la familia profesional de **Hostelería y Turismo**.

Presentación de los contenidos:

La finalidad de esta unidad formativa es enseñar al alumno a establecer la estructura organizativa y los sistemas de gestión del establecimiento, área o departamento de restauración de su responsabilidad, definir el plan de reclutamiento, selección y contratación del personal del mismo y aplicar un estilo de dirección que involucre al equipo en los objetivos.

Para ello, se estudiará la organización en los establecimientos de restauración, los procesos para identificación de puestos de trabajo y selección de personal y las técnicas de dirección en restauración.

Objetivos:

Al finalizar esta Unidad Formativa aprenderás a:

- Analizar distintos tipos de estructuras organizativas, funcionales y de relaciones internas y externas para determinar las más adecuadas al establecimiento, área o departamento de restauración planificado.
- Aplicar técnicas de selección de personal de establecimientos, áreas o departamento de restauración para definir y cubrir todos y cada uno de los puestos de trabajo.
- Aplicar técnicas de dirección del personal dependiente, identificando los métodos para involucrarle en los objetivos y motivarle para que tenga una alta capacidad de respuesta a las necesidades de la empresa y sus clientes y para que desarrolle su profesionalidad.

Índice

UD1. Organización en los establecimientos de restauración

1.1. Clasificación.....	11
1.1.1.Restaurantes	13
1.1.2.Mesones.....	21
1.1.3.Cafeterías.....	22
1.1.4.Bares	27
1.1.5.Cantinas.....	31
1.1.6.Casa de comidas	32
1.1.7.Tabernas	33
1.2. Descripción de una organización eficaz	34
1.2.1.Especialización del trabajo	38
1.2.2.La departamentalización.....	40
1.2.3.Cadena de Mando	42
1.2.4.Extesión del tramo control	43
1.2.5.Centralización y descentralización.....	45
1.2.6.Formalización	47

1.3. Tipos de estructuras organizativas.....	49
1.3.1. Estructura Lineal	50
1.3.2. Estructura Funcional	51
1.3.3. Estructura Línea y Staff	52
1.3.4. Estructura en comité	53
1.3.5. Estructura Matricial.....	55
1.3.6. Estructura por Redes	57
1.4. Organigrama	59
1.4.1. Definición y características	61
1.4.2. Funciones	62
1.4.3. Tipos.....	63
1.4.3.1. Organigrama vertical	64
1.4.3.2. Organigrama horizontal	65
1.4.3.3. Organigrama circular.....	67
1.4.3.4. Organigrama escalar.....	68
1.4.3.5. Organigrama mixto	69
1.4.4. Tipos de departamentos en Restauración	71
1.4.4.1. Características.....	73
1.4.4.2. Funciones	74
1.4.5. Organización del trabajo.....	81
1.4.5.1. Confección de horarios y turnos de trabajo	85
1.4.5.2. Estimación de necesidades y materiales.....	87
1.4.5.3. Estudio de productividad del departamento	95
1.5. Relaciones con otros departamentos	96
1.5.1. Relación interdepartamental y sistema de comunicación interna.....	97
1.6. Análisis de las ventajas y desventajas de las estructuras organizativas	101

UD2. Procesos para identificación de puestos de trabajo y selección de personal

2.1. Procedimiento para la identificación de puesto de trabajo.....	113
2.1.1.Identificación y naturaleza del puesto	115
2.1.2.Descripción del trabajo.	117
2.1.3.Requerimiento de capacidades	122
2.1.4.Otros requerimientos	132
2.2. Procedimiento para la selección de personal.....	135
2.2.1.Perfil profesiográfico.....	137
2.2.2.Reclutamiento	142
2.2.3.Preselección de candidatura	147
2.2.4.Instrumento de selección	148
2.2.4.1. Test psicotécnicos.....	151
2.2.4.2. Pruebas profesionales	153
2.2.4.3. Entrevistas.....	154
2.3. Normativa aplicable a los Recursos Humanos	160
2.3.1.Contratación.....	165
2.3.2.Estatuto de los trabajadores	176
2.3.3.Convenios Colectivos	190

UD3. Técnicas de dirección en restauración

3.1. Características de la dirección	203
3.1.1.Unidad de Mando.....	205
3.1.2.Delegación.....	206
3.2. Tipos de dirección.....	209
3.2.1.Global	211
3.2.2.Departamental	213
3.2.3.Operacional.....	216
3.3. Ciclo de la dirección	217
3.3.1.Planificación y toma de decisiones	223

3.3.2. Integración	225
3.3.3. Trabajo en equipo	230
3.3.4. Evaluación del desempeño	234
3.3.5. Retribución	236
3.3.6. Motivación	241
3.4. Formación interna y continuada de los trabajadores	247
3.4.1. Análisis de las necesidades	252
3.4.2. Ventajas de la formación	260
3.5. Sistemas de incentivos para el personal	263
3.5.1. Programas de pagos de incentivos	265
3.5.2. Reducción de la rotación de personal	268
3.5.3. Ayuda a la formación	269
3.5.4. Conciliación	273
3.5.5. Seguridad laboral	277
 Glosario	 287
 Soluciones	 291

UD1

Organización en los
establecimientos de restauración

- 1.1. Clasificación
 - 1.1.1. Restaurantes
 - 1.1.2. Mesones
 - 1.1.3. Cafeterías
 - 1.1.4. Bares
 - 1.1.5. Cantinas
 - 1.1.6. Casas de comidas
 - 1.1.7. Tabernas
- 1.2. Descripción de una organización eficaz
 - 1.2.1. Especialización del trabajo
 - 1.2.2. Departamentalización
 - 1.2.3. Cadena de mando
 - 1.2.4. Extensión del tramo de control.
 - 1.2.5. Centralización y descentralización
 - 1.2.6. Formalización
- 1.3. Tipos de estructuras organizativas
 - 1.3.1. Estructura Lineal
 - 1.3.2. Estructura Funcional
 - 1.3.3. Estructura Línea y Staff
 - 1.3.4. Estructura en Comité
 - 1.3.5. Estructura Matricial
 - 1.3.6. Estructura por redes
- 1.4. Organigrama
 - 1.4.1. Definición y características
 - 1.4.2. Funciones
 - 1.4.3. Tipos
 - 1.4.3.1. Organigrama vertical
 - 1.4.3.2. Organigrama horizontal
 - 1.4.3.3. Organigrama circulares
 - 1.4.3.4. Organigrama escalares
 - 1.4.3.5. Organigrama mixto
 - 1.4.4. Tipos de departamentos en restauración
 - 1.4.4.1. Características
 - 1.4.4.2. Funciones
 - 1.4.5. Organización del trabajo
 - 1.4.5.1. Confección de horarios y turnos de trabajo
 - 1.4.5.2. Estimación de necesidades y materiales
 - 1.4.5.3. Estudio de productividad del departamento
- 1.5. Relaciones con otros departamentos
 - 1.5.1. Relación interdepartamental y sistema de comunicación interna
- 1.6. Análisis de las ventajas y desventajas de las estructuras organizativas

1.1. Clasificación



Las **empresas de restauración** se definen como aquellas que ofrecen al cliente un servicio de comidas y/o bebidas. Dentro del sector, se pueden distinguir: restaurantes, tabernas, cafeterías, empresas de catering (que sirven comidas a domicilios particulares o institucionales) y fast-food (comida rápida).

Los establecimientos de restauración se pueden dividir en dos grandes grupos:

- **Sector comercial:** son los establecimientos que están abierto al público en general, sus consumidores pueden elegir libremente el establecimiento en el que desean comer.
- **Sector colectivo:** estos establecimientos no están abiertos al público en general, sus clientes finales pertenecen a alguna institución que necesita proporcionar a sus integrantes el servicio de manutención, es decir, que el consumidor tiene que comer en dicho establecimiento obligatoriamente.

Existen muchas variedades y clasificaciones de establecimientos de restauración, resulta interesante la siguiente clasificación en función de la clientela o motivación del cliente:

- Restaurantes de prestigio, como por ejemplo de “Guía Michelín”.
- Restaurantes de estatus, que son los que se pone de moda por ser visitado por la clase política, equipos de fútbol, artistas, etc.

- Restauración de edad, por ejemplo Burguer King para gente joven.
- Restauración gourmand, en la que se sirven grandes cantidades de comidas, como en los asadores o en los restaurantes leoneses conocidos donde se sirve cocido maragato.
- Restauración gourmet visitado por un cliente sibarita no necesariamente de lujo.
- Restauración funcional, se dedica necesariamente a satisfacer una necesidad vital para el ser humano, el comer. Ejemplo un restaurante de menú en un polígono industrial.
- Restauración informal, con una oferta gastronómica sencilla y muy específica, que hace que se ponga de moda el establecimiento. Por ejemplo 100 Montaditos.
- Restauración temática, que hacen que los clientes vivan una experiencia adicional a parte de la saciar el hambre. Por ejemplo Hard Rock, restaurantes medievales, etc.



Establecimiento fastfood

Restauración comercial	Neo restauración	Restauración complementaria al alojamiento hotelero
<ul style="list-style-type: none"> · Restaurante · Mesón · Cafeterías · Casa de comidas · Bar · Tabernas · Cantinas 	<ul style="list-style-type: none"> · Restaurantes especializados · Buffet · Self-service · Hamburguesería · Croisantería · Pizzería · Creperies · Drug-Store · Coffe-Shop · Cervecerias · Catering · Take away · Fast-Food · Franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> · Comedor Hotel · Grill especialidades · Banquetes · Room Service · Buffet · Snack

1.1.1. Restaurantes

La definición de restaurante hasta 15 de enero de 2010 venía recogida por según la Orden Ministerial de 17 de Marzo 1965, en la que se decía que los restaurantes eran: aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, que sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local.

Pero es en esta fecha mediante el **Real Decreto 39/2010**, de 15 de Enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades

turísticas y su ejercicio, y por ello se hace una revisión y derogación de la Orden Ministerial de 1965 donde las Comunidades Autónomas sean las que adapten las correspondientes normas de ordenación.

Cada comunidad ha publicado una norma relativa a la ordenación turística y establecimientos de restauración. Por ejemplo en Andalucía según el Decreto 78/2002, de 26 de febrero, se define como restaurantes: establecimientos públicos fijos, independientes o agregados a otros de actividad económica distinta que, debidamente autorizados por los Municipios, se dedican con carácter permanente a servir al público en mesas situadas en el local o, previa autorización municipal, en terrazas o zonas accesibles desde su interior, bebidas y comidas frías o calientes recogidas en la carta y cocinadas en sus propias instalaciones por sus empleados. Así pues queda prohibido el servicio de comidas fuera de sus instalaciones.

Dicho artículo se modifica en Andalucía con el Decreto 247/2011, de 19 de julio, por el que se modifican diversos Decretos en materia de espectáculos públicos y actividades recreativas. Para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, define restaurantes como:

Establecimientos públicos fijos, independientes o agregados a otros de actividad económica distinta que se dedican con carácter permanente a servir al público en mesas situadas en el local o, previa autorización municipal, en terrazas o zonas accesibles desde su interior, bebidas y comidas frías o calientes recogidas en la carta y cocinadas en sus propias instalaciones por sus personas empleadas. Así pues, estará prohibido a este tipo de establecimientos servir comidas y bebidas fuera de sus instalaciones.

A estos efectos, y con carácter meramente enunciativo, estarán asimilados a los restaurantes, teniendo la consideración normativa de tales, los mesones, figones, hamburgueserías, pizzerías y cualesquiera otros de naturaleza análoga.

*Si deseas ampliar información, puedes consultar en internet:
<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2011/150/2>*

A continuación veamos todas las comunidades autónomas y sus respectivas normas:

- Andalucía: Decreto 78/2002, de 26 de febrero, por el que se aprueban el nomenclátor y el catálogo de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos de la Comunidad Autónoma.

Decreto 247/2011, de 19 de julio, por el que se modifican diversos Decretos en materia de espectáculos públicos y actividades recreativas, para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

- Aragón: Decreto 81/1999, de 8 de junio, por el que se establecen normas sobre la ordenación de bares, restaurantes y cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile.

Decreto 247/2008, de 23 de diciembre, del Gobierno de Aragón, de adaptación de diversos procedimientos administrativos al Decreto Ley 1/2008, de 30 de octubre del Gobierno de Aragón.

DECRETO LEGISLATIVO 1/2013, de 2 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón

- Baleares: Decreto 54/2005, de 20 de mayo, por el que se ordena y se regula la oferta de restauración en la Comunidad Autónoma de las Illes Balears
- Canarias: Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio
- Cataluña: Decreto 317/94, de Ordenación y clasificación de establecimientos de restauración.
- Castilla y León: Decreto 24/1999, de ordenación turística de restaurantes, cafeterías y bares de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.

- Extremadura: Decreto 69/2002, de 28 de Mayo, por el que se establecen normas sobre la ordenación y clasificación de las empresas de restauración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Ley 7/2014, de 5 de agosto, de modificación de la Ley 2/2011, de 31 de enero, de desarrollo y modernización del turismo en Extremadura.

- Galicia: Decreto 108/2006, de 15 de junio, por el que se establece la ordenación turística de los restaurantes y de las cafeterías de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Decreto 8/2007, de 10 de enero, por el que se modifica el Decreto 108/2006, de 15 junio, por el que se establece la ordenación turística de los restaurantes y las cafeterías de la Comunidad Autónoma de Galicia.

- La Rioja: Decreto 15/2013, de 10 de mayo, por el que se modifica el Decreto 14/2011, de 4 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja.
- Madrid: Ley 1/2003, de 11 de febrero, de Modificación de la Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid
- Murcia: Ley 12/2013, de 20 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia.

Orden de 20 de julio de 2006, por el que se determinan los distintivos de los apartamentos turísticos y alojamiento vacacionales, alojamientos rurales, establecimientos hoteleros y establecimientos de restauración de la Región de Murcia.

- Navarra: Decreto Foral 56/2013, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de los Restaurantes y las Cafeterías en la Comunidad Foral de Navarra, en desarrollo de la reciente adaptación a la normativa europea de la Ley Foral 7/2003 de Turismo.
- Asturias: Decreto 32/2003, de 30 de abril, de ordenación de la actividad de restauración.
- Comunidad Valenciana: DECRETO 54/2010, de 31 de marzo, del Consell, por el que se modifica el Decreto 7/2009, de 9 de enero, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.

Si deseas ampliar información, puedes consultar en internet el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio.

La clasificación de los restaurantes es muy amplia y variada, como ejemplos podremos citar:

- Restaurantes de cocina regional: andaluz, vasco, asturianos, etc.
- Restaurante de cocina internacional: italiana, japonesa, china, etc.
- Restaurantes monoproductos: como por ejemplo asadores de carnes.
- Restaurantes de autoservicio: son los que el cliente se sirve los manjares.
- Restaurantes temáticos: es una temática en particular la que predomina en estos establecimientos, deporte, película, artista, etc.

Otra clasificación de los restaurantes según *Sánchez Feito J.M (2000)*:

Criterio	Tipo
Según el tipo de cocina	<ul style="list-style-type: none"> · Cocina Nacional (castellana, andaluza, vasca, etc.) · Cocina Internacional (francesa, alemana, italiana, etc.)
Según el tipo de explotación	<ul style="list-style-type: none"> · Individual · Cadena de restaurantes · Mixta (franquicias)
Según su dimensión	<ul style="list-style-type: none"> · Grandes · Medianos · Pequeños
Según su tipo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> · Tradicional · Autoservicio (en línea, free-flow)

A continuación, veamos un análisis del sector de restaurantes. Según *FEHR* (Federación Española de Hostelería), el número de empresas de restaurantes en cifras es el siguiente:

CC.AA	2009	2010	2011	2012
Andalucía	8.473	8.274	8.433	8.429
Aragón	1.407	1.490	1.544	1.544
Asturias	1.227	1.159	1.222	1.293
Baleares	4.617	4.103	4.138	4.147
Canarias	6.361	6.080	5.951	5.966
Cantabria	729	777	839	850
Castilla La Mancha	1.559	1.676	1.778	1.747
Castilla y León	2.126	2.418	2.491	2.488
Cataluña	11.179	12.369	12.415	12.437
Comunidad Valenciana	9.162	8.843	8.776	8.634
Extremadura	604	630	671	709
Galicia	3.718	3.516	3.550	3.566
Madrid	6.637	6.762	6.955	7.018
Murcia	1.405	1.443	1.475	1.445
Navarra	627	608	602	634
País Vasco	3.566	3.601	3.566	3.826
La rioja	330	337	354	361
Ceuta y Melilla	120	81	115	116
TOTAL	63.847	64.167	64.875	65.200

Números de restaurantes por CC.AA Fuente: *DIRCE* (Directorio Central Empresas)

Lo que se aprecia en el anterior cuadro que a pesar de la crisis sufrida en España en dicho periodo el número total de empresas ha crecido un total en los últimos 3 años de estudio un 2,11%, todas las comunidades crecen en estos últimos años excepto Ceuta y Melilla, Valencia, Canarias, Baleares y Andalucía que han tenido un leve decrecimiento, apenas insignificante.

A continuación, analizaremos el número de plazas de restaurantes “en miles”.

Años	Plazas	Índice	Dimensión media
1.975	1.001	100	56,0
1.985	1.855	183	59,0
1.995	2.958	293	61,0
2.000	3.400	340	61,6
2.005	4.293	429	62,3
2.007	4.574	457	66,0
2.008	4.959	496	65,8
2.009	5.049	504	65,6
2.010	5.122	512	66,5
2.011	5.354	535	60,8
2.012	5.662	566	61,9

Evolución de plaza (miles) de restaurantes. Fuente: Censo de CC.AA



Desde 1975 el número medio de plazas ha crecido cerca del 20%, crecimiento que viene dado por la creación de grandes restaurantes en el litoral, que fueron creados para atender especialmente la demanda de turistas.

El número de plazas de establecimientos crece un 5,6% en el periodo de 1975 a 1995. Esto da a entender la fuerza que tiene el sector en el sistema económico del país y por ello es un sector básico de expansión general en nuestro territorio. La oferta ha sabido responder de una manera positiva pese a la situación de crisis experimentada en algunos periodos del análisis estadístico. En el periodo de 1975 – 1985 a pesar de ser una época de inestabilidad, por cambios políticos y económicos, los restaurantes han sido creciendo de una forma continua. Este hecho pone de manifiesto un cambio en las costumbres de los españoles como es el hábito de comer fuera del hogar

Existe una disminución de los establecimientos de las categorías más altas, y ello es debido a que tanto los propietarios como promotores de las empresas de restauración, realizan estas maniobras para soportar menos presión tributaria (IVA), esto no está en relación ni quiere decir, que la calidad del servicio prestado haya también disminuido.

Como dato de interés, hay que destacar que el ratio de plazas de restaurantes por habitantes ha crecido desde 1970 del 0,022 al 0,12 en 2012. Esto es debido al alza del turismo y a la mejora del nivel de vida de la población. En el siguiente cuadro recogeremos el índice de cifra de negocios y actividad del sector comidas y bebidas.

	Índice 2010	Índice 2011	Índice 2010	Var. mens. 2010	Var. mens. 2011	Var. mens. 2012	Var. An. 2010	Var. An. 2011	Var. An 2012
En.	93,82	90,10	86,80	-13,9	-14,1	-14,5	-4,1	-4,0	-3,7
Feb.	87,69	84,76	82,12	-6,5	-5,9	-5,4	-4,7	-3,3	-3,1
Mar.	97,80	93,71	91,56	11,5	10,6	11,5	-2,3	-4,2	-2,3
Abr.	99,14	98,28	92,41	1,4	4,9	0,9	-2,4	-0,9	-6,0
May	105,30	101,09	94,75	6,2	2,9	2,5	-2,7	-4,0	-6,3
Jun.	104,01	102,92	96,58	-1,2	0,8	1,9	-3,2	-2,0	-5,2
Jul.	109,02	108,91	100,81	4,8	6,9	4,4	-3,7	-0,1	-7,4
Ag.	102,41	103,09	97,69	-6,1	-4,6	-3,1	-4,5	1,5	-6,0
Sept	101,42	100,23	91,30	-0,9	-3,5	-6,5	-3,1	-1,3	,8,9
Oct.	102,33	99,45	89,85	0,8	-0,8	-1,6	-3,6	-2,8	-9,7
Nov.	92,08	89,76	82,56	-10,0	-9,7	-8,1	-3,9	-2,5	-8,0
Dic.	104,88	101,47	94,48	13,9	13,0	14,4	-3,8	-3,3	-6,9

Cifra negocios y actividad. Sector comidas y bebidas. Fuente: INE(Instituto Nacional de Estadística)