

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE RESTAURANTE, DURANTE EL PERÍODO 2020-2021, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”



Lic. JOSÉ MIGUEL ISAÍAS SOCOP

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE RESTAURANTE, DURANTE EL PERÍODO 2020-2021, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el “INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LIC. JOSÉ MIGUEL ISAÍAS SOCOPI

DOCENTE DEL CURSO: LIC. M.SC. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Judith Morales

Evaluador: Brenda Caal

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **José Miguel Isaías Socop** con documento de identificación: **201120085**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autor: _____



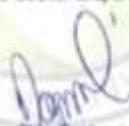
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-004-JPFS-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 25 de Septiembre de 2021, a las 15:30 - 16:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **José Miguel Isaiás Socop**, carné No. 201120085 estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE RESTAURANTE, DURANTE EL PERÍODO 2020-2021, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 74 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los informes en los siguientes cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil veintiuno.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Judith Morales
Evaluador



José Miguel Isaiás Socop
Sustentante



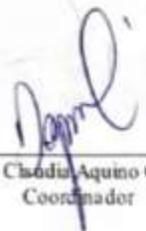
Msc. Brenda Caal
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **José Miguel Isaias Socop** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 02 de octubre de 2021.

(f)


MSc. Claudia Aquino Garcia
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por el don de la vida y por permitirme cumplir otra meta más en mi vida.
- A mi madre:** Por todo su apoyo, comprensión y cariño.
- A mis abuelos:** Desde el cielo me cuidan.
- A mis hermanos:** Por todo su apoyo incondicional.
- A mis sobrinos:** Por llenar de alegría mi vida.
- A mi familia:** Por brindarme su apoyo incondicional cuando más lo necesite.
- A mis compañeros:** Por su amistad y compromiso.
- A mis docentes:** Por compartir sus experiencias y conocimientos adquiridos.
- A mí:** Universidad San Carlos de Guatemala.

CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes.....	3
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Administración de Recursos Humanos	8
2.2. Planeación de Recursos Humanos	8
2.3. Puesto	9
2.3.1. Análisis del puesto de trabajo	9
2.3.1.1. Descripción de puestos	10
2.4. Perfil de puestos	10
2.5. Manual de puestos.....	11
2.6. Proceso de Reclutamiento y Selección del personal	11
2.6.1. Objetivo de Reclutamiento y Selección.....	12
2.7. Reclutamiento	12
2.7.1. El proceso de reclutamiento y selección.....	12
2.7.2. Medios de reclutamiento y selección	13
2.7.2.1. Reclutamiento interno.....	14
2.7.2.2. Ventajas del reclutamiento interno	15
2.7.2.3. Desventajas del reclutamiento interno.....	16
2.7.3. Reclutamiento externo.....	16
2.7.3.1. Ventajas del reclutamiento externo	17
2.7.3.2. Desventajas del reclutamiento externo.....	17
2.7.4. Reclutamiento mixto	18

2.8. Selección.....	19
2.8.1. La selección como proceso de comparación	20
2.8.2. La selección como proceso de decisión	20
2.9. Modelos de reclutamiento y selección de personal.....	20
2.9.1. Modelo de selección tradicional.....	20
2.9.2. Modelo de selección por competencia o estratégico	21
2.9.3. Modelo de Werther Jr	22
2.9.4. Proceso de selección de Werther	23
2.9.5. Modelo De Gómez Mejía	23
2.10. Bases para la selección de personal	24
2.11. La entrevista y sus modalidades.....	24
3. METODOLOGÍA	25
3.1. Definición del problema	25
3.2. Delimitación del problema	26
3.2.1. Punto de vista	26
3.2.2. Delimitación geográfica.....	26
3.2.3. Delimitación Temporal	27
3.2.4. Participantes	27
3.3. Objetivos	27
3.3.1. Objetivo General.....	27
3.3.2. Objetivos específicos	27
3.4. Método Científico.....	27
3.4.1. Fases del método científico.....	28
3.4.2. Enfoque diseño y alcance	28
3.5. Técnicas de investigación	29

3.5.1. Técnicas de investigación documental.....	29
3.5.2. Técnicas de investigación de campo	30
3.5.3. Instrumentos	31
3.5.4. Población	31
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1. Presentación y análisis de resultados	34
4.1.1. Guía de observación (Anexo 1)	34
4.1.2. Guía de entrevista (Anexo 2)	34
4.1.3. Encuesta (Anexo 1)	35
4.2. Discusión de resultados	43
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	52
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	65
7. CONTROL CRÍTICO DEL PROCEDIMIENTO.....	69
8. RIESGOS ASOCIADOS	69
Se detallan los riesgos que conllevan una mala ejecución del proceso.	69
8. RECURSOS MÍNIMOS	69
9. REGISTROS.....	69
10. CONTROL DE CAMBIOS A LA VERSIÓN	70
III. Referencias.....	65
IV. Finalización del proceso	65
ÍNDICE DE TABLAS.....	89
ÍNDICE DE FIGURAS	89

RESUMEN

El trabajo profesional de graduación se realizó en una organización guatemalteca dedicada al servicio de restaurante en mesa, actualmente cuenta con tres restaurantes y los departamentos son: gerencia general, operaciones y contabilidad. Así mismo, no existe el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la descripción y perfil de puestos para cada uno de los puestos que la conforman, esto hace que las funciones y atribuciones del personal no estén bien definidos a consecuencia de no tener un manual de descripción y perfil de puestos, por otro lado al no contar con esta herramienta el proceso de reclutamiento y selección se hace aún más difícil debido a que no se tiene bien definido cuál es el perfil que el puesto requiere para la contratación del candidato idóneo.

Dicho estudio se realizó en los tres departamentos antes mencionados, con una población de 63 colaboradores a los cuales se les aplicó una encuesta estructurada de manera digital, se logró identificar ¿Cómo influirá el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos, con respecto a la contratación y desempeño laboral de los colaboradores?

Así mismo, después de realizar el instrumento, aplicarlo y analizar cada una de las respuestas se lograron los siguientes resultados: la organización no tiene definido el proceso de reclutamiento y selección de personal realizándolo de manera informal y por consiguiente no tiene un manual que describa las atribuciones, responsabilidades y perfil del puesto. Al encuestar a los colaboradores objeto de estudio indicaron que el proceso de reclutamiento y selección lo realiza el gerente general o bien la empresa outsourcing contratada por la organización, no existe un manual de descripción y perfil de puestos para las actividades que tiene que realizar el colaborador dentro de su puesto de trabajo, manifestando la duplicidad de funciones.

Se logra establecer que la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la descripción y perfil de puesto, hacen que las funciones que realice

el personal no sean acordes a su perfil o por las que fue contratado, provoca ineficiencia y baja productividad de los objetivos establecidos por la organización.

Para poder incorporar cambios en los procesos administrativos se recomienda evaluar cada una de las herramientas propuestas con el objetivo de contratar al personal idóneo para el puesto correcto, basado en las funciones y perfil que el puesto requiere para su adecuada ejecución de sus funciones, así mismo, lograr mantener a un personal capacitado y eficiente dentro de su puesto de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día necesitan mantener información necesaria acerca del recurso humano y sus necesidades, esto constituye el eje principal de la administración de Recursos Humanos. El presente trabajo profesional de graduación contiene las diferentes actividades realizadas para el desarrollo del mismo, enfocado al tema de “Proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos para los colaboradores de una empresa de servicio de restaurante, durante el período 2020-2021, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala”.

El contenido del presente trabajo profesional consta de varios capítulos y aspectos importantes que enriquecen al tema objeto de estudio.

Partiendo de los antecedentes que atribuyen una descripción de la situación en que se encuentra, en estos se describe la historia del restaurante, el problema investigado y que estudios se han realizado con anterioridad.

Seguido del marco teórico en la que se presentan los temas, fundamentos y teorías relacionados al tema de reclutamiento y selección de personal y descriptores y perfiles de puestos investigado como fundamento bibliográfico.

Posteriormente se detalla la metodología aplicada que incluye los objetivos del trabajo, la definición y delimitación del problema, unidad de análisis, delimitación geográfica, temporal, métodos, técnicas e instrumentos; los instrumentos que se utilizaron para recabar información se encuentran en la sección de anexos.

Así mismo se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para cada una de las diferentes fases para elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos.

Se detallan las conclusiones de los resultados obtenidos en relación con los objetivos específicos del trabajo, por consiguiente, las recomendaciones necesarias a considerar con respecto al tema objeto de estudio y la organización.

Para finalizar se muestra el listado de los libros académicos y sitios web que se utilizaron de consulta para la creación del presente trabajo, dicho orden se muestra alfabéticamente

y en forma ascendente, dentro de los anexos se encuentran los instrumentos que fueron utilizados para recopilación de la información necesaria para la elaboración del proceso de reclutamiento y selección de personal y la descripción y perfil de puestos.

1. Antecedentes

Constituye el origen del trabajo realizado, en donde se describen de forma general la historia de la empresa, el problema investigado y qué estudios se han realizado anteriormente, con base al proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos para los colaboradores de una empresa de servicio de restaurante.

La industria de restaurantes en Guatemala tiene un crecimiento considerado cada año. Según una publicación realizada en el año 2016, la gremial de Restaurantes indicó que, se abrieron 22 mil nuevos locales, para un crecimiento de 6.64% en relación con los que se registraron en el año 2014, cuando se sumaron 20 mil 361. Es decir que en Guatemala se abren en promedio unos 60 locales diarios, entre pequeños y grandes restaurantes, varios locales remodelan toda su infraestructura, cambian diseño, muebles, colores, texturas y menús, entre otros, para ofrecer una experiencia diferente a los consumidores más exigentes. (Gándara, 2016, párrafo 1,2).

La mayor parte de las empresas que se dedican a este giro de negocios pertenecen al sector privado. Gándara (2016) “En Guatemala existen cadenas de restaurantes de categoría internacional, y es un país atractivo para posicionar marcas y especialmente de comida” Indicó Claudia García (2016). Investigadora Económica de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asíes). (Gándara, 2016, párrafo 14)

Por otro lado, la demanda tiene un papel importante para que los restaurantes puedan operar y satisfacer las necesidades del consumidor, eso quiere decir que se aumentaría la inversión en la fuerza laboral, poder llegar a un mercado donde se quiere llegar, es por ello que la importancia de poder establecer responsabilidades acordes al puesto de trabajo y lograr con ello los objetivos establecidos.

Dada la información evidenciada en los estudios, es que surge la empresa objeto de estudio dedicada al servicio de restaurante en mesa desde el año de 1996, donde se puede disfrutar de un ambiente agradable y buena música, es el lugar ideal para una conversación al aire libre con los amigos, una reunión de negocios o para compartir en familia, con el propósito de brindar una experiencia única y relajante, cuentan con platillos

que van desde una variedad de ceviches como el Ceviche Mazatlán y el Ceviche de atún, a la nueva Chipotle Burger, Gringas de Pulpo, Calamares al Ajillo, entre otros y un menú especial para niños. (Redacción Estrategia & Negocios, 2013, párrafo 2,3)

La organización ha ido creciendo en el mercado de restaurantes en los últimos años, actualmente cuenta con tres restaurantes, en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, esto hace que la contratación de nuevo personal sea necesario, actualmente la organización tiene contratado el servicio de outsourcing para el pago y control de nómina de los colaboradores, los departamentos que tiene actualmente son: operativo y contabilidad.

Ahumada (2019) en su tesis para obtener el grado académico de maestra, "SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO EN EL AÑO 2016" de la universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú, puntualiza que la investigación realizada tuvo como propósito determinar la relación entre la selección de personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016 La investigación fue de tipo aplicada y de nivel descriptivo correlacional además de un diseño no experimental de corte transversal, con una población y muestra conformada por 120 trabajadores que laboran en la Oficina General Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario, en la cual los datos fueron ingresados al programa Spss 23.0, así mismo, para la estructura de la investigación se determinaron fundamentos Teóricos de la Investigación y se formuló el problema, objetivos, hipótesis y variables que se lograron determinar con base a las necesidades que presentaba la organización objeto de estudio, Se planteó el método, técnica e instrumento de recolección de datos, parte de la investigación la presentación y análisis de resultados para su discusión respectiva, siguiendo con las conclusiones y recomendaciones, finalmente las referencias bibliográficas y los anexos del estudio que fueron fundamentales para la realización de esta investigación.

En el trabajo individual de fin de master escrito por Sánchez (2020) , titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SEPRONAC. CÍA. LTDA. QUITO”, de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, es importante, analizar la incidencia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal de Sepronac Cía. Ltda. situada en la ciudad de Quito. Presenta la importancia de desarrollar e implementar procedimiento e instrumentos formales, con el único fin de atraer y retener al personal cualificado. La muestra estuvo constituida por 25 jefes de área y 250 colaboradores que estuvieron dentro del periodo de prueba entre los meses julio, agosto y septiembre del año 2018. El proyecto de investigación tuvo un enfoque descriptivo ya que, se analizó el proceso de reclutamiento y selección, poniendo a prueba la fundamentación teórica y determinar si existe una relación entre ambas variables de estudio. Las herramientas que se utilizaron para obtener información necesaria fueron; una entrevista y una encuesta. Al término de la investigación y con la presentación e interpretación de los datos obtenidos entre el proceso de selección y rotación de personal.

Aporte de Dávila (2017), en la tesis para optar al título de Master en Dirección y Gestión del Talento Humano “ANÁLISIS AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, puntualiza: para la elaboración de esta investigación se realizó un análisis al proceso de selección de personal que actualmente se ejecuta. Cuenta con veintiséis trabajadores y su función principal es planificar, organizar, dirigir y controlar lo concerniente a la administración de los recursos humanos, bajo la conducción de los órganos de dirección superior, según normas, reglas, reglamentos, convenios y resoluciones ministeriales. Se determinó que la planeación de requerimiento de personal no se encuentra contemplada en manuales de procedimientos, ni en el reglamento interno. **Asimismo**, no se incluye en los objetivos estratégicos institucionales. En el proceso de reclutamiento, de acuerdo a las normativas establecidas por la institución se prioriza la promoción del personal administrativo interno siempre y cuando cumpla con los requisitos del cargo. Asimismo, la técnica más utilizada para informar las vacantes son los murales informativos, se utilizó los instrumentos de recopilación de información siendo: entrevistas, encuestas y revisión documental, que

permitió la caracterización y medición de las variables propuestas para obtener las conclusiones sobre el tema.

Luis García (2017), indica en su tesis titulada “Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016”, Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Tarapoto - Perú, para obtener el grado académico de magíster en gestión de los servicios de la salud, La presente investigación tuvo como objetivo general conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016. La hipótesis general planteada fue: Existe relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, - 2016. Trabajo de tipo No Experimental de diseño descriptivo correlacional, con una población y muestra de 24 trabajadores del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, los instrumentos utilizados para recabar la información fueron una ficha de registro para perfiles de puestos y formulario tipo cuestionario para desempeño laboral, en cuando a los resultados encontrados fueron: el 50% de trabajadores “Cumple Parcialmente”, con los perfiles de puestos mientras el otro 50% “No Cumple” con el perfil de puesto evaluado, el 79,2% de los trabajadores evaluados califican como “Regular Desempeño”, de acuerdo a la evaluación del Chi cuadrado, se aceptó la hipótesis nula de independencia, por lo cual se concluyó que el presente estudio con respecto al perfil de puesto no se relaciona con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico Universitario de la Universidad Nacional de San Martín.

Claudia Manco (2018), en su tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión de los servicios de la salud, titulada “Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016” de la Universidad César Vallejo, Perú; se desarrolló considerando como objeto de estudio a una muestra de 98 trabajadores del Departamento, Se realizó un estudio de tipo no experimental, transversal y correlacional, La recolección de datos se realizó con la aplicación de una encuesta conformada por 25 preguntas para la variable selección del

personal reclutamiento y una de 35 preguntas para la variable el desempeño laboral. Los resultados que se hallaron determinaron que existe relación significativa entre Reclutamiento-Selección del Personal y desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica del Hospital Nacional Hipólito Unanue 2016.

Con el pasar del tiempo y el avance tecnológico la industria de restaurante ha crecido consideradamente en los últimos años, haciendo que la atención y las exigencias por parte de los clientes sean aún más, dando lugar a que el personal tenga las competencias necesarias para poder responder ante dicha demanda y sin dejar por un lado que tiene que existir la descripción y el perfil del puesto que integran la organización.

Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos, contribuirá a que los colaboradores tengan claro las funciones a realizar en su puesto de trabajo, evitar la duplicidad de funciones y con ello mantener un mejor control administrativo.

Cabe mencionar que al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal la organización tendrá a su disposición el del proceso como tal y con ello contratar al personal que cumpla con las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias que requiere el puesto, esto permitirá que el servicio por parte de los colaboradores tenga un gran impacto en la productividad y el servicio al cliente final, así mismo, al tener bien definidos los descriptores y perfil de puestos permitirá dirigir al colaborador sobre las funciones y actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo, análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada al tema de reclutamiento y selección de personal basado en los descriptores y perfiles de puestos. A continuación, se detallan algunos conceptos:

2.1. Administración de Recursos Humanos

El esfuerzo de los integrantes hace que se cumplan las metas establecidas por la organización. Mondy afirma: La administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la Administración de Recursos Humanos (ARH). Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Dentro de las funciones que realiza la administración de recursos humanos son por medio de un sistema integrado de Administración de Recursos Humanos (ARH), hay cinco áreas funcionales que se asocian para una administración eficaz las cuales son: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales con los empleados. (2010 p.4)

Hoy en día cada organización implementa criterios y formas de poder administrar de manera eficiente al talento humano, mejorando cada vez más los procesos de reclutar y seleccionar al personal idóneo, tomando en cuenta que lo que mueve a una organización es el talento humano. Cabe mencionar que la administración de recursos humanos tiene un papel muy importante dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que no solo es cubrir alguna plaza vacante sino un control de todas las actividades que esta conlleva, logrando ejecutar todas herramientas administrativas que existen para lograr alcanzar los objetivos establecidos.

2.2. Planeación de Recursos Humanos

El concepto planeación en sentido general alude a la visión del futuro involucrado estrategias, objetivos y metas, elementos que necesariamente se identifican con este recurso porque se puede afirmar que en este tema es la función que fortalece la visión

para anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la organización (Sotomayor, 2016, p. 98).

Para Chavenato, (2011) la planeación de personal es un proceso para decidir sobre el personal “Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” (p. 128).

Es una de las funciones que cada organización implementa para poder lograr los objetivos establecidos, es decir es una guía que permite comprender todo el proceso de dicho estudio o proyecto a realizar. Partiendo de que una planeación adecuada permite que las organizaciones puedan optar por otras alternativas y contrarrestar aquellas brechas que no permiten llegar a dicho objetivo.

2.3. Puesto

“En la vida organizacional el puesto representa la unidad impersonal que está claramente identificada por su denominación específica y misión, amalgamando actividades, jerarquía, dependencia, autoridad, responsabilidad y que en el contexto general coadyuva a la obtención de metas” (Sotomayor, 2016, p.78).

2.3.1. Análisis del puesto de trabajo

Para poder realizar cualquier actividad administrativa es importante analizar el puesto de trabajo, permite conocer como está integrado y lo que realmente se necesita al momento de estar en la búsqueda del candidato; que se acople a los requerimientos que se establecieron en su momento y lograr con ello un proceso de contratación y selección eficiente.

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo: la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar. Por consiguiente, el análisis de puestos tiene una función esencial en la administración de RH. (Dessler & Varela Juárez, 2011, p. 80)

2.3.1.1. Descripción de puestos

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. (Mondy, 2010, p.98)

La descripción de puestos contribuye a que el personal tenga claro las funciones o tareas que tiene que realizar dentro de su puesto de trabajo, así mismo hay ciertos aspectos que se utilizan con frecuencia al momento de realizar la descripción del puesto (Mondy, 2010).

A continuación, se mencionan las siguientes:

1. Principales tareas que deberán realizarse.
2. Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
3. Estándares de desempeño que deberán lograrse.
4. Condiciones de trabajo y riesgos posibles.
5. Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan.
6. Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo.

El contenido de la descripción dependerá del puesto y el propósito que se quiere obtener. (Mondy, 2010)

2.4. Perfil de puestos

Müch (2010) afirma: “Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto” (p.75).

Como lo menciona el autor el diseño de los perfiles de cada puesto de trabajo es una herramienta de utilidad para recursos humanos que especifica cuales son las cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que la persona aspirante debe poseer para el desempeño del puesto, con el proposito de poder identificar cual es el perfil que cumple los requisitos específicos para la ocupacion del mismo. Radica en la descripción de las características generales del puesto, identificación, relaciones de autoridad y

dependencia, función principal y la determinación de las características personales necesarias que tendrá la persona que desempeñe el puesto.

2.5. Manual de puestos

Está diseñado para aportar el mejor talento humano a la organización, exponiendo de una manera clara lo que se espera de ellos, de manera que acepten y lo usen como base para clarificar su estancia y desempeño en el corto y largo plazo. Es un documento interno organizacional, que pone énfasis al diseño del puesto en sí ya que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura de la organización, a través de la descripción de cómo deben desarrollarse las actividades rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Suelen contener información, autorizaciones y/o documentos necesarios y maquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que sea útil para el eficiente desarrollo de sus funciones. Esto permite que aumente la eficiencia del personal de la organización, ya que están informados de que deben hacer y cómo hacerlo. (Abrego & Baghin, 2017, p 44)

Cabe mencionar que el manual de puestos contribuye a que se definan los elementos necesarios para el puesto, tomando en cuenta los alcances de su filosofía empresarial. Así mismo, es una guía necesaria para poder ubicar al personal interno y a las futuras contrataciones que la organización desee realizar, es importante contar con un manual de puestos que contribuya a las necesidades de cada puesto de trabajo para su eficiencia en los procesos y actividades que el colaborador tiene que realizar logrando un mejor desempeño y lograr los objetivos proyectados por la organización.

2.6. Proceso de Reclutamiento y Selección del personal

En el proceso de reclutamiento y selección se distinguen en lo general etapas que hasta cierto punto están estandarizadas y un modelo se referiría a las siguientes: necesidad de personal, fuentes internas y externas, recepción de solicitudes de empleo y selección de las mismas, aplicación de pruebas, integración y envío de expediente, entrevista previa, valorización integral, decisión final, examen médico, contratación y la conclusión de la actividad. (Sotomayor, 2016, p. 138)

2.6.1. Objetivo de Reclutamiento y Selección

Ambas funciones están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales, es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previamente elaborado y/o situaciones surgidas por la operatividad. (Sotomayor, 2016, p. 120)

2.7. Reclutamiento

Se refiere al proceso de ubicar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, iniciando con la búsqueda de candidatos y finalizando cuando se reciben las solicitudes de empleo.

“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (Wayne, 2010, p. 128).

“El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización” (Münch, 2010, p. 213).

Ambos autores coinciden en que el reclutamiento es el proceso de atraer a la persona cuyas condiciones cumplan con los requisitos establecidos y lograr incorporarlo a la organización. Para que el reclutamiento sea eficiente se debe atraer a un grupo considerado que garantice la selección del personal idóneo para el puesto correcto, dicho proceso se puede realizar de manera interna, externa e incluso mixto.

2.7.1. El proceso de reclutamiento y selección

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.

3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real (Dessler & Varela Juárez, 2011, p. 91).

Es importante tomar en cuenta los aspectos que se mencionan anteriormente ya que permitirá incorporar a la organización al candidato que se ajuste a las necesidades que requiere dicha vacante para la organización, cabe mencionar que durante el proceso se pueden presentar diferentes situaciones con respecto al personal, dependerá en gran medida que políticas y estrategias tenga establecido el departamento de recursos humanos para la contratación de personal.

2.7.2. Medios de reclutamiento y selección

Para poder realizar el proceso de reclutamiento existen formas de poder implementar y buscar al mejor candidato, es por ello que se deben seguir los procesos acorde a las necesidades que la organización este presentado.

De acuerdo a Chiavenato (2011), “el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades”(p. 133).

Con el pasar del tiempo las organizaciones han tenido que involucrarse más con los avances tecnológicos y poder implementarlos de manera oportuna, identificando las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la organización, haciendo parte fundamental para poder encontrar al candidato idóneo. Por lo que se presentan varios medios por la cual se puede realizar el reclutamiento y selección de personal siempre basado en lo que dicen los autores citados.

2.7.2.1. Reclutamiento interno

“El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)”(Chiavenato, 2011, p. 133).

Se refiere al personal que actualmente está laborando para la organización, son los que ya se sienten identificados con la misma, así mismo, se puede presentar de forma de promoción o bien por movimiento lateral esto dependerá como lo aplique el departamento de recursos humanos o según las políticas de la organización.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar)

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa para realizar un análisis profundo y valoración sobre los datos de información que se tiene de los candidatos. (Chiavenato, 2011, p. 133).

2.7.2.2. Ventajas del reclutamiento interno

Cabe mencionar que durante el proceso del reclutamiento para atraer a los candidatos es fundamental tomar en cuenta a los colaboradores actuales que cumplan con el perfil y competencias a lo requerido por el departamento encargado, con el objetivo de aprovechar las habilidades, conocimientos y experiencia adquirida en su puesto de trabajo.

Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. **Es más económico:** evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión y gastos de integración del nuevo candidato.
2. **Es más rápido:** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. **Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:** pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
4. **Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:** ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
5. **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal:** que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

6. **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal:** al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas. (Chiavenato, 2011, p. 134).

2.7.2.3. Desventajas del reclutamiento interno

1. Hay una limitación de candidatos, ya que sólo se eligen los que ya están en la empresa. No se abre la posibilidad a talentos de fuera.
2. Los nuevos empleados para bajos puestos pueden estar siendo valorados en función de si cumplen requisitos para el ascenso, por lo que se podría cerrar la puerta a personas que muy válidas para ese puesto, pero no para ascender.
3. Puede que se llegue a un momento en que no haya en la empresa personas con capacidades para cubrir un nuevo puesto vacante, o que aún no estén preparadas para ello.
4. El negocio no se enriquece de nuevos talentos que conocen otras empresas del entorno y pueden llevar nuevas posibilidades y formas de actuar favorecedoras.
5. Si el proceso de selección no es adecuado puede ser perjudicial, por un lado porque puede haber rivalidades entre candidatos o trabajadores que no se sientan valorados ni con posibilidades de ascenso, y por la otra porque suele ser una decisión irreversible y si sale mal no hay marcha atrás. (Chiavenato, 2011, p. 135).

2.7.3. Reclutamiento externo

“Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento, incide en candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones” (Chiavenato, 2011, p. 136).

Es el proceso mediante el cual se buscan candidatos ajenos a la organización para poder formar parte de la organización, siendo un factor indeterminado en la búsqueda del personal idóneo al puesto, donde la demanda de trabajo es considerada por las personas que están buscando una oportunidad de poder ingresar a una organización.

2.7.3.1. Ventajas del reclutamiento externo

1. **Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización:** la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
2. **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización:** sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. **Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos:** Eso no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato, 2011, p. 138).

2.7.3.2. Desventajas del reclutamiento externo

1. **Generalmente tarda más que el reclutamiento interno:** El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
2. **Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos:** con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
3. **En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno:** ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias

profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

4. **Puede provocar barreras internas:** cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
5. **Suele afectar a la política salarial de la empresa:** Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

2.7.4. Reclutamiento mixto

Según Chavenato las empresas en la actualidad no realizan reclutamiento interno o externo ambos son complementarios para poder desarrollarse, eso quiere decir que dependerá la temporalidad que se lleve para poder cubrir una plaza y si este no cumple con las condiciones necesarias se opta por realizar un proceso de los antes mencionados y para poder cubrir la plaza, evitando que los procesos y actividades se detengan. (Chiavenato, 2011, p. 140)

En gran medida las organizaciones optarán por el medio que se ajusten a las necesidades y en cuanto a recursos estén dispuestos a invertir, haciendo que el proceso para poder reclutar al personal se realice en el tiempo necesario con el objetivo de atraer a los candidatos necesarios para dicha plaza.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados.

3. Reclutamiento externo e interno simultaneos. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. (Chiavenato, 2011, p. 140)

2.8. Selección

“El proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, etcétera) debería considerarse como una oportunidad de aprender sobre el nivel de desarrollo moral, valores personales, fuerza del ego y locus de control de un individuo” (Stephen & Coulter, 2010, p. 104).

Una vez que las organizaciones disponen de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basándose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo. (Sotomayor, 2016, p. 127)

Es pertinente considerar que en ocasiones ya se tiene el candidato e incluso ya labora pero al evaluar su desempeño y la forma de ordenar su trabajo se detecta que no tiene el nivel requerido, siendo éstas las situaciones que ameritan reflexionar sobre la forma en la que se llevó a efecto la selección. (Sotomayor, 2016, p. 129)

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 144).

Al momento de seleccionar al candidato se evidenciará la efectividad del proceso de reclutamiento, si la persona es capaz de poder enfrentar con éxito los retos externos e internos. Cabe mencionar que la selección puede ser internamente o recurrir a la administración del proceso por otras empresas siendo el outsourcing.

Para Chavenato (2011) La selección pretende solucionar dos problemas básicos

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, p. 144).

2.8.1. La selección como proceso de comparación

Es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. (Chiavenato, 2011, p. 145)

Durante el proceso de selección se puede manifestar ciertos comportamientos por parte de lo que la empresa necesita o bien lo que el candidato ofrece, es ahí donde se realiza un análisis de lo que requiere el puesto contra los resultados del candidato durante el proceso de selección, con el objetivo de presentar a los candidatos que se acoplen al puesto.

“Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos o de las competencias requeridas se transformen en una ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección” (Chiavenato, 2011, p. 145).

2.8.2. La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto, La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato, 2011, p. 145)

2.9. Modelos de reclutamiento y selección de personal

2.9.1. Modelo de selección tradicional

De acuerdo a Salgado & Moscoso (2008) citado en Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran (2017) “Se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva” (p.176).

Durante el proceso de selección las organizaciones logran determinar el potencial que tienen los candidatos tanto en conocimiento y experiencia, haciendo que lo aprendido durante su trayectoria se vea reflejado en las actividades del puesto a ocupar.

Según Hernández (2012) consultado por Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran (2017), La selección tradicional presta atención a experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes por lo tanto se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las competencias para desarrollarlo. Cabe mencionar que el candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga. (p.176).

2.9.2. Modelo de selección por competencia o estratégico

Salgado & Moscoso (2008) señala que “Parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su vitalidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y en el futuro la vitalidad de los escenarios de enfatizarse” (Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran , 2017, p. 176).

Cuesta (2000) citado por Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran (2017)menciona que la selección por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas, serán capaces de hacer en el futuro, por lo que el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. Implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, dando mayor garantía a lo que el personal puede lograr en un puesto de trabajo (p. 176)

Si bien es cierto una persona que tenga un conocimiento potencial para realizar su trabajo, no garantiza que será productiva más adelante, lo que mas prevalece dentro de este modelo son las habilidades de la persona a ocupar el puesto de trabajo.

Dentro del proceso de decisión, la selección de personal chavenato (2011) lo divide en tres modelos de comportamiento para lo cual se detalla a continuación:

- a) **Modelo de colocación:** “cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato” (p. 145).

En este proceso de selección se puede decir que la organización tiene una vacante y un candidato se realiza el proceso sin más preámbulo para su contratación.

- b) **Modelo de selección:** “cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante” (Chavenato, 2011, p. 146).

Durante este proceso de selección se presenta cuando en la organización se tienen varios candidatos para una sola vacante, dando la pauta de escoger al que más se ajuste a las necesidades del puesto.

- c) **Modelo de clasificación:** “es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar” (Chavenato, 2011, p. 146).

Cuando la organización tiene varias plazas para ser ocupados por varios candidatos que cumplan con los requisitos establecidos y poder realizar todo el proceso de selección de cada candidato que cumpla con los requisitos del puesto. Cabe mencionar que el candidato tiene dos opciones de que sea rechazo o bien aprobado para ello se agotan todas las existencias posibles para poder ubicarlo al perfil más adecuado según su experiencia y características personales.

2.9.3. Modelo de Werther Jr

Peña (2005) citado por Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran (2017) menciona que “Werther es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato” (p.177).

Para poder identificar este modelo se consideran ocho pasos fundamentales, teniendo como resultado una selección adecuada por parte del departamento de Recursos Humanos o bien del encargo del departamento quien este realizando el proceso de selección, así mismo, permite identificar al personal que más se adecue a las necesidades y requerimientos de la vacante y de las necesidades de la organización.

2.9.4. Proceso de selección de Werther

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevistas de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen médico
6. Entrevista con el jefe inmediato
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar (Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran , 2017, p. 177)

2.9.5. Modelo De Gómez Mejía

Peña (2005) citado por Veintimilla Ruiz & Velazquez Beltran (2017) menciona que “Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato” (p. 178).

Este modelo es el más usual que los modelos antes mencionados, debido a que en este proceso se puede realizar una evaluación de uno o varios candidatos para una adecuada selección, dejando de por medio el tiempo que este conlleva.

Para poder realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal se debe tomar en cuenta las necesidades que la organización este presentando y cuanto esta dispuesto para poder realizar el proceso de selección y sin dejar por un lado los recursos que esto conlleva, es por ello que comparando los modelos antes mencionados se puede decir que el modelo por competencias es el mas adecuado para aplicar en cualquier organizacion ya que permitira tener al candidato con las competencias y habilidades necesarias para poder desempeñarse en su puesto de trabajo, garantizando que el proceso de selección sea todo un éxito para la organización.

2.10. Bases para la selección de personal

Si bien es cierto la selección se basa en bajo un sistema de comparación y elección, “para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren” (Chavenato, 2011, p. 148).

2.11. La entrevista y sus modalidades

“La entrevista de selección es aquella que se realiza para obtener información del candidato a un puesto comprendiendo diferentes aspectos como los personales, estudios, desarrollo, expectativas, disposición y cooperación de trabajo en equipo” (Sotomayor, 2016, p. 130).

Esta herramienta nos permite conocer ciertos aspectos que no se pueden ver en una prueba realizada, es por ello que se opta por realizar una entrevista con la persona seleccionada para conocer ciertas cualidades y habilidades para poder desenvolverse al momento de preguntarle por alguna situación con respecto a su puesto de trabajo o bien en situaciones que involucren a más personas de su área, es importante recalcar que una entrevista es complemento de todo el proceso de reclutamiento donde lo más importante de todo es buscar al personal que cumpla con el perfil del puesto de trabajo, cualidades y habilidades necesarias para el desempeño de sus actividades.

De acuerdo a Chavenato (2011) “La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera” (Chavenato, 2011, p.149).

Las teorías, conceptos, definiciones y categorías científicas que se consultaron para poder elaborar el marco teórico contribuyeron a la solución del problema encontrado en la organización, siendo parte fundamental en la elaboración del trabajo profesional de graduación.

3. METODOLOGÍA

Es la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación. Para resolver el problema de investigación se utilizó una metodología basada en la investigación científica, la cual detalla la explicación de las técnicas y métodos utilizados con respecto al tema proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la descripción y perfil de puestos de un restaurante.

3.1. Definición del problema

Las organizaciones hoy en día desarrollan sus actividades con la finalidad de poder crecer ante un mercado competitivo implementando estrategias competitivas que contribuyan al alcance de sus objetivos, sin embargo, es necesario encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo, definiendo desde un inicio las funciones, actividades y habilidades necesarias para desarrollarlas de forma adecuada.

En la organización objeto de estudio es una empresa dedicada al servicio de restaurante en mesa desde el año de 1996, con el propósito de brindar una experiencia única y relajante hacia el cliente, con una gran variedad de platillos exóticos de mariscos y bebidas únicas. La organización ha ido creciendo en el mercado de restaurantes en los últimos años, actualmente cuenta con tres restaurantes, en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, esto hace que la contratación de nuevo personal sea necesario, actualmente la organización tiene contratado el servicio de outsourcing para el pago y control de nómina de los colaboradores, los departamentos que tiene actualmente son: el área operativo y contabilidad.

La falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, provoca que el desempeño de los colaboradores se vea afectado por falta de comunicación de sus funciones y responsabilidades por parte del jefe inmediato o encargado de turno, por otro lado al momento de realizar una contratación lo realizan de manera ambigua o bien por recomendaciones de parte del mismo personal interno, faltando a que no se le evalúe acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades necesarias para poder desempeñar en el puesto de trabajo.

Así mismo, la falta de un manual de descripción y perfil de puestos en la organización, genera ciertos problemas con respecto a las atribuciones que el personal realiza en su puesto de trabajo, partiendo de no tener un control adecuado de las actividades a desempeñar del colaborador.

Los colaboradores no tienen claro las funciones de su puesto de trabajo, afectando un bajo rendimiento en el desempeño de sus actividades, cabe mencionar que no tener un manual de descripción de puestos hace que los colaboradores realicen otras funciones que no son acordes a su perfil y que no son contempladas al momento de la contratación, ocasionando conflictos entre los gerentes de área y el personal.

Las funciones son asignadas con base a la experiencia del propio puesto o bien del colaborador, eso quiere decir que se van acoplando a las actividades del puesto acorde a los beneficios por parte de los altos mandos.

Partiendo de la carencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal y de un manual de descripción y perfil de puestos se estableció la siguiente interrogante: ¿Qué dificultades tiene la organización al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera empírica, con respecto a la contratación y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa dedicada al servicio de restaurante en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala?

3.2. Delimitación del problema

Dentro de la unidad de análisis objeto de estudio, es un restaurante que brinda el servicio en mesas, además, tiene una variedad de platillos dentro del menú y también variedad de bebidas.

3.2.1. Punto de vista

La investigación se realizó bajo un análisis administrativo y subprocesos de Recursos humanos.

3.2.2. Delimitación geográfica

La investigación se realizó en los tres restaurantes, ubicados en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala.

3.2.3. Delimitación Temporal

Los datos obtenidos de la investigación analizados durante el año 2020 y para la implementación del proceso durante el año 2021.

3.2.4. Participantes

Los colaboradores involucrados para el desarrollo de la investigación corresponden al departamento de operaciones y contabilidad.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos de los colaboradores de una empresa dedicada al servicio de restaurante, en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala.

3.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en la organización para la contratación del personal.
- Elaborar el manual de descriptores y perfiles de puestos que integran el departamento de operaciones y contabilidad.
- Diseñar el proceso de reclutamiento y selección, basado en la descripción y perfil de puesto, para una adecuada contratación del personal idóneo.

3.4. Método Científico

“Procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar los conocimientos adquiridos y demostrarlos y comprobarlos en la práctica” (Piloña Ortiz , 2016, p. 4).

3.4.1. Fases del método científico

En la investigación se aplicaron las fases del método científico, según (Piloña Ortiz , 2016) estas son:

- a) Indagadora: se llevó a cabo a través de la recolección de información primaria, es decir, de textos que permitieron entrar en contexto al lector sobre el tema abordado, adicional la consulta de trabajos de investigación relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal basados en los descripción y perfil de puestos.
- b) Demostrativa: se realizó el análisis a los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados dentro de la investigación, con el objeto de conocer la situación actual de la gestión administrativa, se proponen herramientas administrativas que apoyaran la gestión del talento humano siendo el proceso de reclutamiento y selección de personal y un manual de descriptores y perfiles.
- c) Expositiva: es la etapa final de la investigación desarrollada, se presentan de forma cronológica los antecedentes, marco teórico, métodos y técnicas aplicadas y la discusión de los resultados obtenidos relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puestos para los colaboradores de una empresa de servicio de restaurante, adicionalmente se plasman y exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4.2. Enfoque diseño y alcance

- a) Enfoque cuantitativo: derivado que se utilizó la recolección de datos y se realizó análisis de los procesos administrativos con relación al proceso de reclutamiento y selección de personal con base a la descripción y perfil de puestos.
- b) Alcance documental y descriptivo: permitió detallar y profundizar con la situación actual de la empresa.

3.5. Técnicas de investigación

“Son las herramientas que permiten resolver el problema metodológico de la investigación, para comprobar o refutar una hipótesis, son reglas y operaciones para el manejo de la investigación” (Piloña Ortiz , 2016, p. 59).

3.5.1. Técnicas de investigación documental

“Como su nombre lo indica, estas técnicas se dirigen a la recolección de datos cuya fuente es secundaria; es decir, fuentes que describen, conservan y transmiten por algún medio físico, un evento, un hecho o un fenómeno” (Piloña Ortiz , 2016, p. 60).

La información proporcionada por la organización constituye la base para realizar los distintos análisis administrativos del proceso de reclutamiento y selección de personal, para la contratación del personal, partiendo de la información comprendida durante los períodos 2020 al 2021.

Las técnicas de investigación documental utilizadas son:

- a) Lectura: se consultaron diferentes estudios históricos que fundamentan los antecedentes del presente trabajo de investigación, adicionalmente bibliografías de diversos autores sobre temas de reclutamiento y selección de personal, manuales de descriptores y perfiles de puestos, puesto de trabajo, modelos de reclutamiento y selección de personal etc.
- b) Ficha de resumen: se realizaron fichas de resumen sobre los temas fundamentales relacionados al proceso de reclutamiento y selección de personal basados en los descriptores y perfiles de puestos, partiendo de las ideas principales para poder determinar los procesos en la gestión administrativa y del restaurante.
- c) Registro de información: es la búsqueda de información recolectada, en cuanto a la práctica, se dispuso de la información proporcionada por el restaurante para su análisis correspondiente, los resultados coadyuvar a realizar las propuestas para contribuir a la mejora en la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- d) Análisis de contenido y documentos: se realizó análisis, interpretación y ordenamiento lógico y cronológico de la información teórica obtenida, permitió comprender el escenario, mostrado en los antecedentes y marco teórico, en cuanto a la parte práctica se analizó la información del proceso para poder contratar al personal.

3.5.2. Técnicas de investigación de campo

“Se realiza sobre la base del contacto directo en el lugar del suceso o fenómeno estudiado” (Piloña Ortiz , 2016, p. 79).

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos y evaluación de las propuestas son las siguientes:

- a) Entrevista: se realizó al representante legal de la organización, por medio de preguntas mixtas que a su vez permitió descubrir las actividades que realizan y sobre todo detectar la carencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en el descriptor y perfil de puesto para el óptimo rendimiento de los colaboradores. **Así mismo**, conocer la percepción de los colaboradores acerca de las actividades, responsabilidades y funciones relacionadas a su puesto de trabajo, con el objetivo de poder conocer y establecer las funciones que son necesarias del puesto de trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- b) Observación: permitió tener un acercamiento directo al problema, las causas que lo originaron, identificando factores individuales en los trabajadores como se puede mencionar: condiciones ambientales, instrumentos y condiciones de trabajo, rasgos de personalidad y actitudes empíricas que son utilizados en sus actividades diarias.
- c) Encuesta: en el presente estudio se aplicó la investigación de campo permitiendo recolectar la información directamente en el lugar de los hechos, por medio de una encuesta con preguntas relacionadas al tema del proceso de reclutamiento y selección y descripción y perfil de puestos, dirigido a los 63 colaboradores del

departamento de operaciones y contabilidad, con el objetivo de poder identificar su percepción acerca del tema como problema de la investigación.

3.5.3. Instrumentos

Para la implementación del proceso de reclutamiento y selección basado en la descripción y perfil de puestos, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas que permitieron la obtención de la información más concreta de los colaboradores del Departamento de Operaciones.
- b) Guía de observación dirigido al personal de operaciones y contabilidad, para identificar las condiciones ambientales en las cuales el colaborador realiza sus actividades diarias y las funciones esenciales que conlleva su puesto de trabajo.
- c) Guía de entrevista dirigido al representante legal de la organización y al personal de operaciones y contabilidad, con el objetivo de poder identificar y conocer la problemática que la empresa presenta y al personal de operaciones para poder identificar elementos necesarios para una adecuada ejecución de sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.

3.5.4. Población

El departamento de operaciones y contabilidad de la empresa que presta el servicio de restaurante, tiene actualmente 13 puestos de trabajo haciendo que sus actividades estén enfocadas a brindar una atención y servicio de calidad hacia los clientes que visitan las instalaciones.

El departamento de operaciones y contabilidad esta integrado por 63 colaboradores, se detallan a continuación:

Tabla 1. Población total
Restaurante de Servicio en Mesa

No.	Departamento	Puesto	No. De Personal
1	Gerencia General	Gerente General	1
2	Operaciones	Gerente de operaciones	6
3	Operaciones	Cajero (a)	3
4	Operaciones	Bartender	6
5	Operaciones	Jefe de Meseros	3
6	Operaciones	Meseros	20
7	Operaciones	Encargado de limpieza	3
8	Operaciones	Jefe de cocina	3
9	Operaciones	Cocinero (a)	9
10	Operaciones	Encargado de Seguridad	3
11	Contabilidad	Encargado de Inventarios	2
12	Contabilidad	Encargado de Bodega	3
13	Contabilidad	Auditoria	1
	Total		63

Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Son los resultados de la investigación y análisis relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la descripción y perfil de puestos.

Si bien es cierto el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que desempeña el colaborador dentro de una organización, esperando que su desempeño sea el adecuado al momento de realizar sus actividades, siendo parte fundamental para el desarrollo y el alcance de los objetivos de la organización, tomando en cuenta que para poder contratar al personal idóneo para el puesto correcto se tiene que llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el objetivo de conocer más sobre las competencias laborales y como ha sido su experiencia en otras organizaciones para luego realizar la selección del candidato que cumpla con los requisitos establecidos, así mismo, para poder tener claro qué perfil se va a contratar y que funciones o actividades va a desempeñar la persona para la plaza a cubrir, es necesario tener bien definido y estructurado un manual de descriptores y perfil de puestos; ya que permitirá al colaborador conocer cuáles son sus responsabilidades y funciones que tiene que realizar dentro de su puesto de trabajo y para el encargado de contratar y seleccionar al candidato le servirá para conocer qué perfil se acopla a las necesidades del puesto y de la organización cuando este lo necesite. Cabe mencionar que las herramientas antes mencionadas son parte fundamental en toda organización, logrando obtener al mejor talento humano con los requerimientos que el mismo puesto lo solicita.

Derivado de lo expuesto con anterioridad en el presente apartado se desarrolla y analizan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos ya establecidos para identificar las necesidades y procedimientos del proceso de reclutamiento y selección con base al descriptor y perfil de puestos, para la elaboración del trabajo de graduación, estableciendo la evaluación de proceso de reclutamiento y selección, elaborar el manual de descriptores y perfiles de puesto, diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la descripción y perfil de puestos.

El primer paso para lograr determinar el proceso de reclutamiento y selección es una evaluación que permita conocer el proceso que implementa la organización para la contratación de personal, para dar paso a la elaboración de un manual de descriptores y

perfil de puesto para una adecuada ejecución de las funciones y actividades a realizar, finalizando con el diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en la descripción y perfil de puesto.

4.1. Presentación y análisis de resultados

Para la obtención de los datos se logró determinar a través de los instrumentos establecidos y antes mencionados que permitieron su análisis y presentación de los resultados.

4.1.1. Guía de observación (Anexo 1)

En cada una de las entrevistas que se realizó a los colaboradores del departamento de operaciones y contabilidad se logró determinar ciertos aspectos que son importantes mencionarlos ya que son elementos esenciales para la ejecución y desarrollo de las actividades de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo.

1. Los colaboradores no tienen un espacio o lugar de trabajo individual a razón del giro del negocio que no permite tener un espacio para cada colaborador ya que tienen que estar en constante movimiento.
2. El mobiliario y equipo para el colaborador es el adecuado y cumple con lo requerido para su comodidad y realizar sus actividades.
3. El departamento de contabilidad, bodega tienen un espacio y lugar para poder realizar sus actividades ya que tienen que tener acceso al sistema contable para poder registrar los inventarios y enviar los respectivos reportes financieros.

4.1.2. Guía de entrevista (Anexo 2)

Permitió tener un acercamiento con el representante legal de la organización y parte del personal operativo y contabilidad, exponiendo durante la entrevista lo siguiente:

1. Inicialmente la organización no tiene un manual de descriptores y perfil de puesto que siempre lo ha tomado en cuenta pero que no es una prioridad para el realizarlo.
2. El proceso de contratación lo realizan por medio de una empresa de outsourcing que lleva el control de la planilla de los colaboradores.

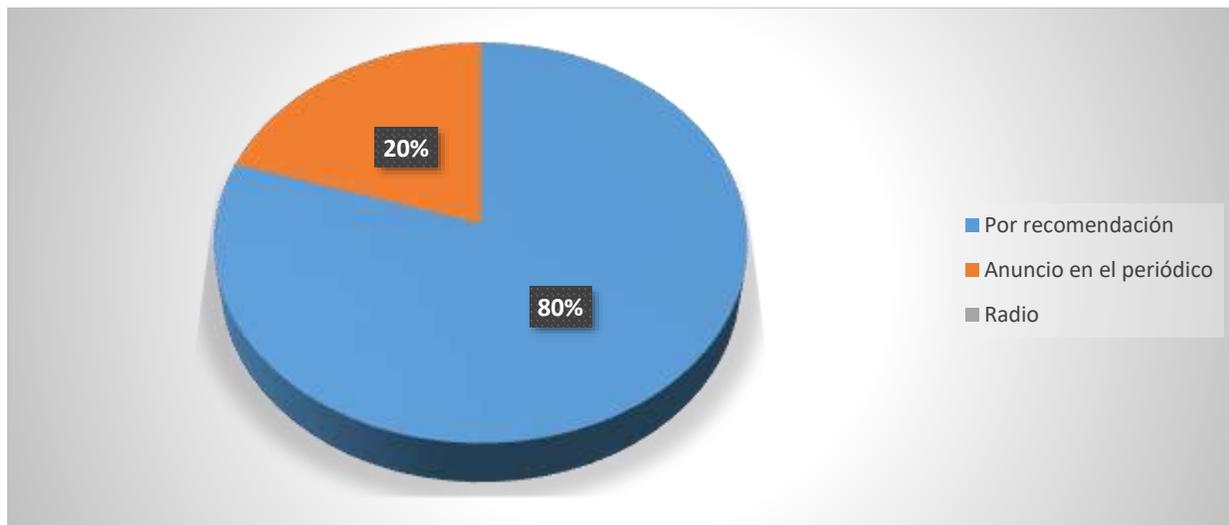
3. A pesar de los años que llevan en el mercado no han tenido ningún inconveniente con los colaboradores.
4. Los colaboradores no tienen claro sus funciones dentro de su puesto de trabajo debido a que cuando son contratados son para un puesto y cuando se dan cuenta realizan actividades de otro puesto al que no fueron contratados.
5. La mayor parte de los colaboradores desconocen si existe un manual de descriptores y perfiles de puesto.
6. Indicaron que en su mayoría la contratación ha sido muy básico y que no lleva un proceso donde se tenga que realizar alguna evaluación previa a la contratación.

4.1.3. Encuesta (Anexo 1)

Con el propósito de conocer y evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal con base en la descripción y perfil de puestos del departamento de operaciones y contabilidad a través de la técnica de encuesta, la cual tuvo a bien a realizarse a la población objeto de estudio que están conformados por los 63 colaboradores de los 13 puestos que conforman los departamentos antes mencionados, dicho cuestionario está estructurado por 12 preguntas que fueron compartidas de manera digital, a consecuencia del Covid-19, logrando obtener datos importantes para el desarrollo del trabajo de graduación profesional.

A continuación, se presentan los resultados más importantes de los 13 cuestionamientos por encuestado:

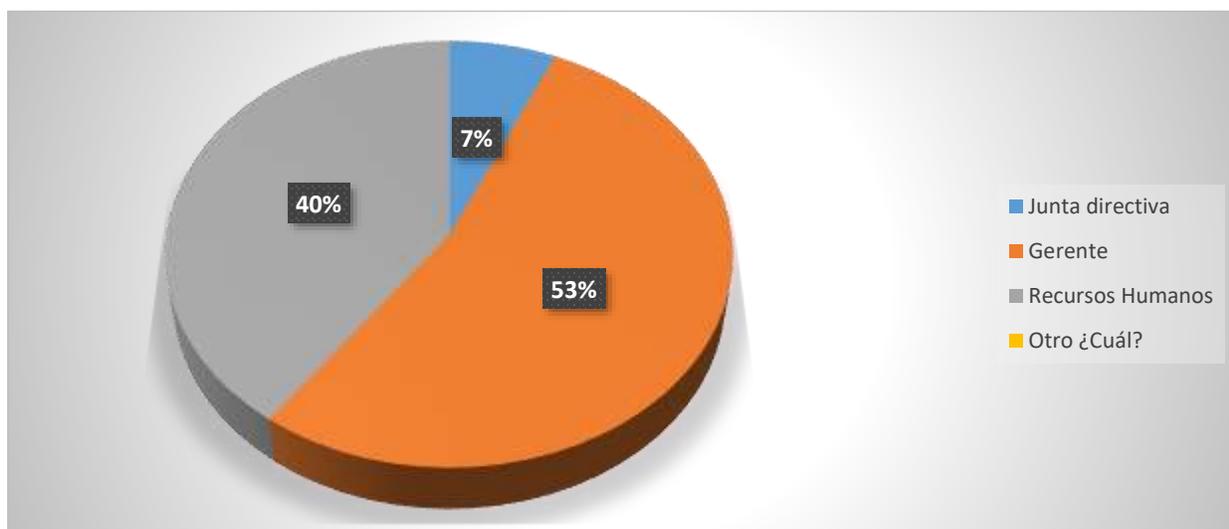
Figura 1. Como se enteró del puesto que actualmente desempeña



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

La figura muestra de los colaboradores encuestados la mayoría se enteraron del puesto que actualmente desempeñan por medio de recomendación siendo, un familiar, amigo o conocido y el resto fue por medio de periódico.

Figura 2. Responsable del proceso de reclutamiento y selección

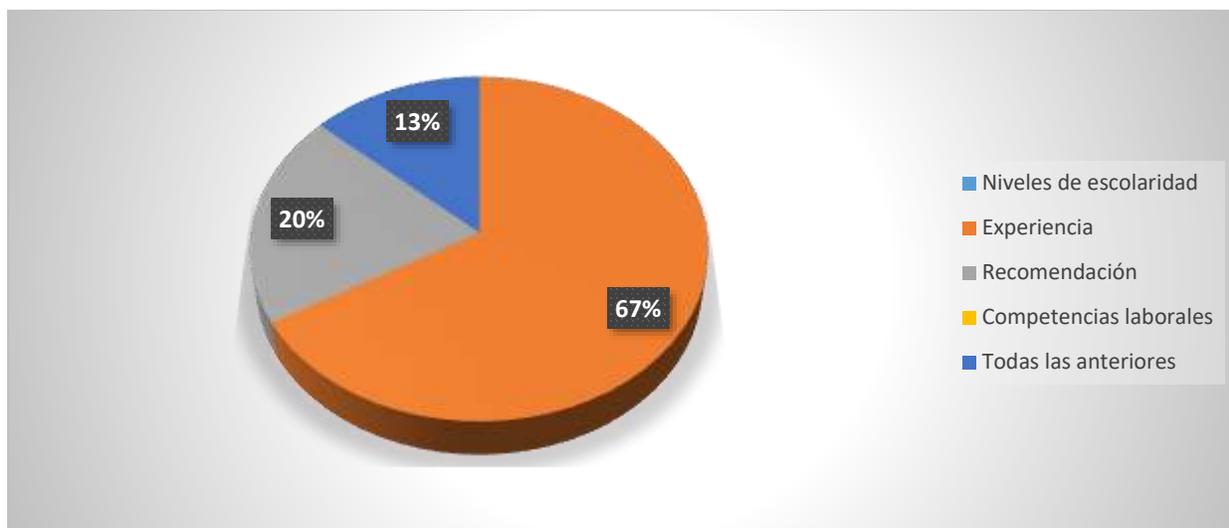


Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

Responsable del proceso de reclutamiento y selección de personal, la mayoría de los encuestados colocaron que el gerente general realizó el proceso como tal, siguiendo por el departamento de Recursos Humanos que a su vez es la empresa de outsourcing, por

último, indicaron que fue la junta directiva que en su momento ellos eran los que tomaban la última palabra para la contratación del personal.

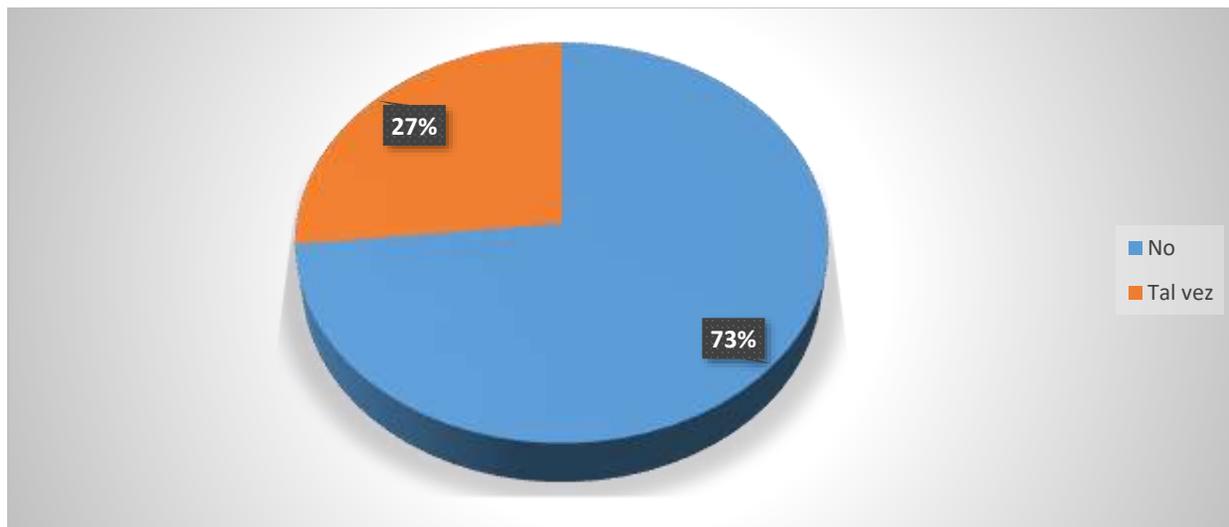
Figura 3. Factores que influyeron al momento de la contratación



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

Con respecto a que factores influyeron la gran mayoría de los encuestados indicaron que fueron contratados por la experiencia que han adquirido y que siempre han trabajado en este giro de negocio, seguido consideraron que fue por la recomendación de la persona que labora en la organización y una parte de los encuestados consideran que fue su nivel de escolaridad, experiencia, competencias laborales y por ser recomendados.

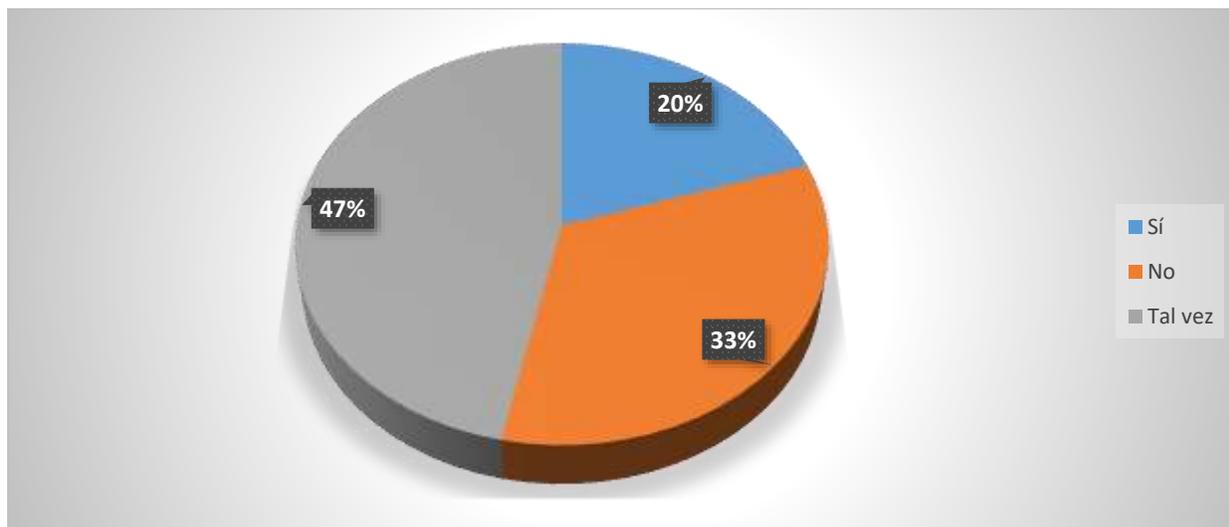
Figura 4. La organización cuenta con un manual de descriptor y perfil de puestos



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

Con respecto al tema de descriptor y perfil de puestos, los colaboradores encuestados en su mayoría percibieron que no existe un manual de descriptor de puestos ya que en ningún momento lo han visualizado y el resto considera que tal vez exista algún manual que indique las funciones y actividades que tiene que desempeñar.

Figura 5. La empresa tiene definida una estructura organizacional

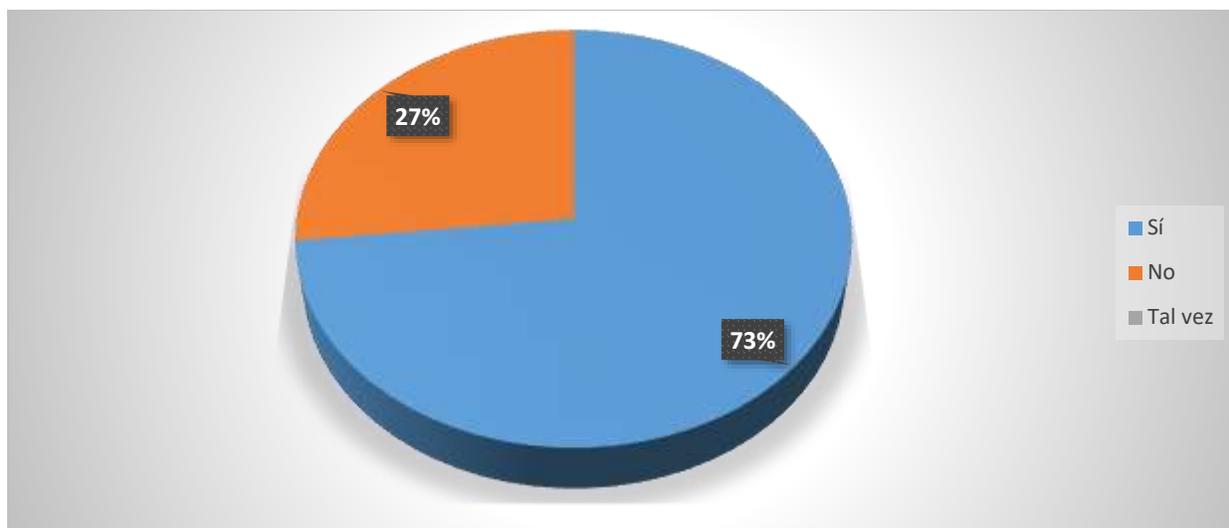


Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

De los encuestados se logró determinar que la mayoría no logró identificar el organigrama de la organización y por ende desconocen si realmente existe, seguido por otro grupo de

colaboradores no han visualizado el organigrama de la organización y el resto asumen que si tienen una estructura organizacional por las funciones y puestos definidos.

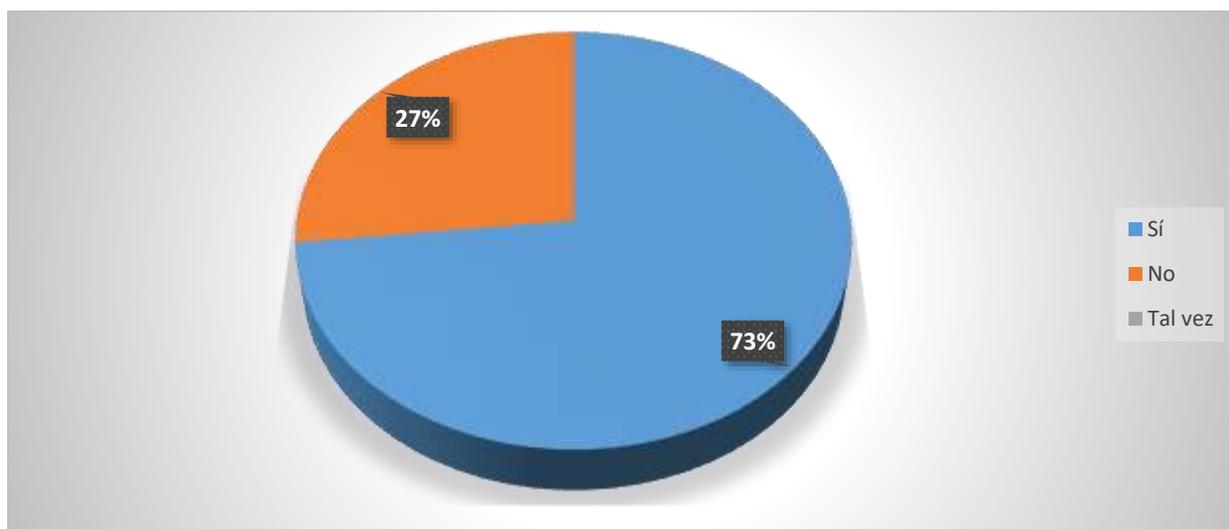
Figura 6. Conoce el objetivo del puesto que actualmente desempeña



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

De los encuestados respondieron que, si conocen el objetivo del puesto que desempeña, sin embargo, lo relacionaron con las actividades relacionadas al puesto y con el resto indicaron que no saben con claridad cuál es el objetivo del puesto que desempeñan por la carga de trabajo que son asignadas.

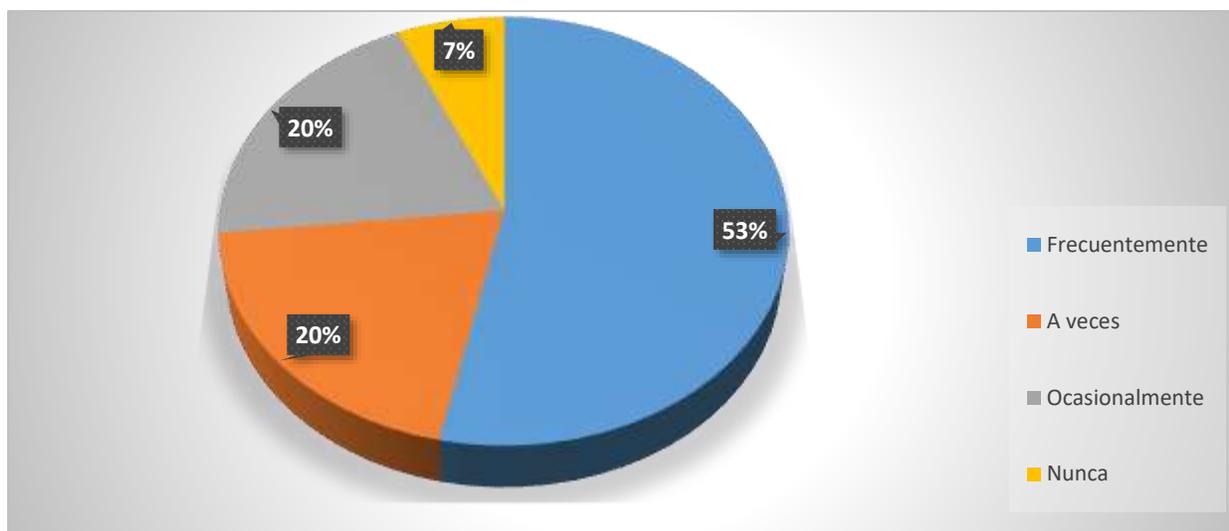
Figura 7. El cargo que desempeña exige supervisión de personas



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

Con respecto al cargo y supervisión de los encuestados la mayoría indicaron que si tienen a cargo personal y el resto indicaron que no tienen personal a cargo siendo los puestos operativos.

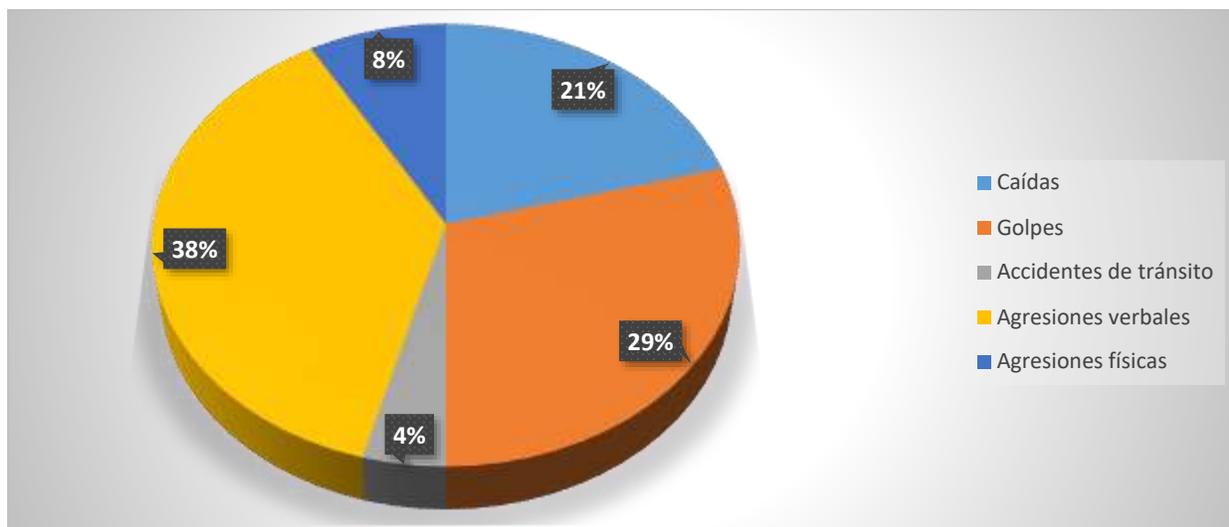
Figura 8. Frecuencia que recibe la supervisión de su jefe



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

La supervisión de los puestos de trabajo, siendo la mayor parte de los encuestados indicaron que, si tienen una supervisión frecuente, siguiendo que ocasionalmente o a veces reciben la supervisión de su jefe inmediato y por último nunca reciben la supervisión de su jefe.

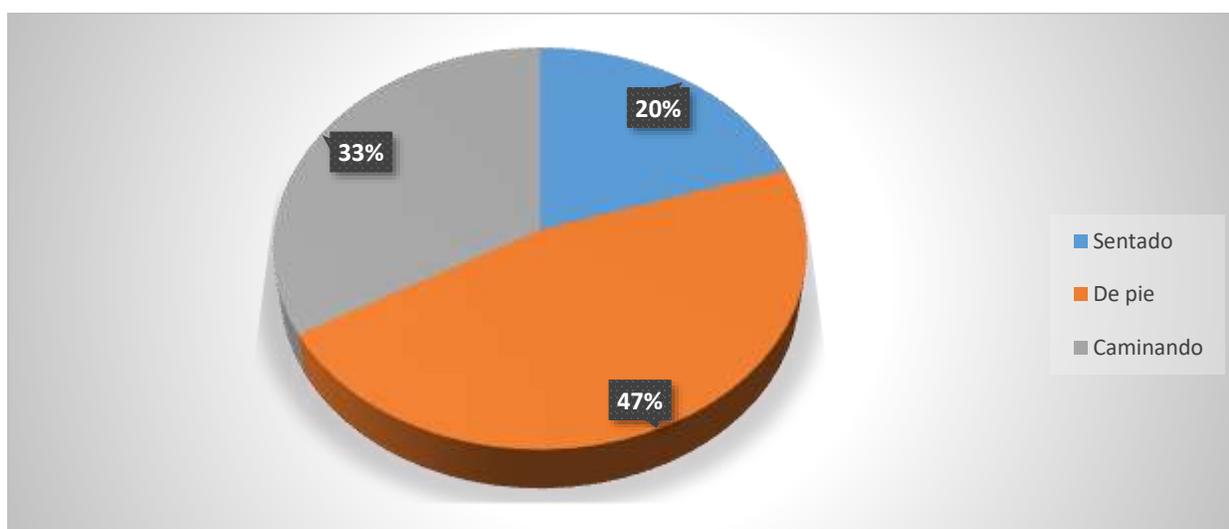
Figura 9. Los riesgos constantes que el colaborador está expuesto para el desarrollo de sus actividades



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

Con respecto a los riesgos que está expuesto el colaborador siendo en su mayoría indicaron que están expuestos a las agresiones verbales por parte del cliente o bien por el jefe inmediato, seguido están en riesgo de sufrir algún golpe, **así mismo**, están expuestos a caídas, seguido que están expuestos a agresiones físicas y por último a que puedan tener un accidente de tránsito.

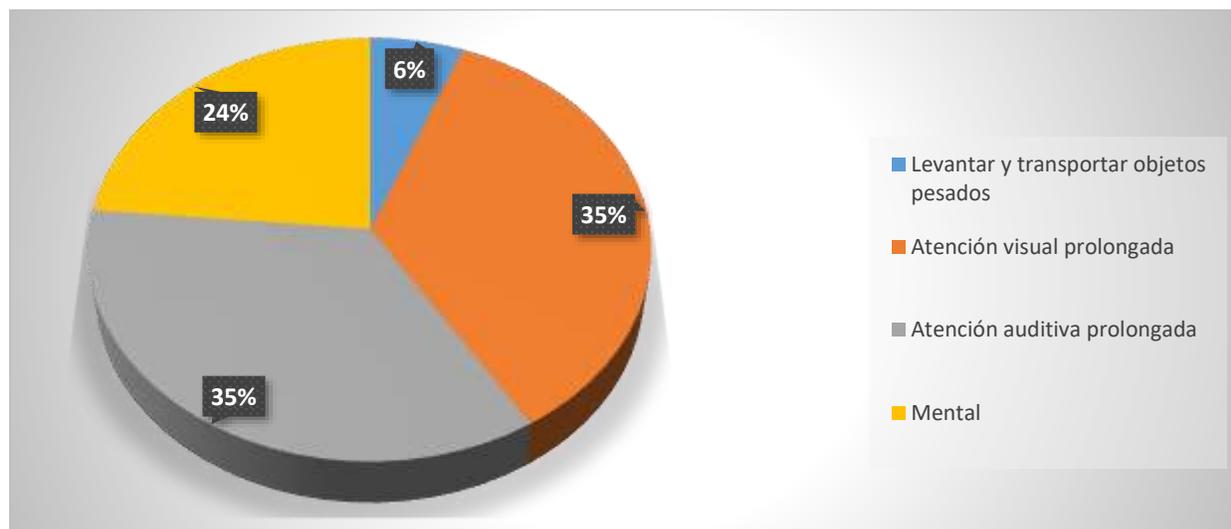
Figura 10. La posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

La forma de realizar el trabajo un gran número de los encuestados indicó que la mayor parte de sus actividades están de pie, seguido lo realizan caminando el resto de los encuestados indicaron que realizan sus actividades sentados.

Figura 11. Esfuerzo físico para el desarrollo de las actividades



Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

Con respecto al esfuerzo físico que realiza el colaborador para realizar sus actividades en su puesto de trabajo la mayoría de colaboradores realizan un esfuerzo de atención visual y auditivo debido a que tiene que tener un control de lo que el cliente solicita, seguido, los colaboradores consideran que el esfuerzo mental y por último el levantar y transportar objetos pesados para el desarrollo de sus actividades.

4.2. Discusión de resultados

La administración de recursos humanos tiene un papel importante en toda organización ya que al momento de realizar cualquier proceso durante la gestión del talento humano es necesario utilizar las herramientas administrativas necesarias para poder mantener al colaborador en un ambiente acorde a su puesto de trabajo. Cabe mencionar que cada organización implementa los criterios, políticas o bien estándares que considere necesarios para el alcance de sus objetivos.

Tal y como lo menciona Wayne (2010) en su libro “Administración de Recursos Humanos” el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Por otro lado, Chiavenato (2011) menciona en su libro “Administración de Recursos Humanos” la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Partiendo de lo que indican los autores antes mencionados se logró identificar que dentro de la organización objeto de estudio no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que la mayoría del personal es contratado mediante un proceso ambiguo, realizado por el mismo gerente de operaciones o bien por la empresa contratada para el control de pago de planillas (outsourcing), haciendo que el proceso de contratación sea en un tiempo relativamente rápido. **Eso quiere decir que la organización no le da la importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal o lo necesario para poder tener al candidato idóneo**, haciendo que las mismas personas que ya laboran dentro de la organización puedan referir algún conocido, familiar o bien a un amigo para que pueda aplicar a la plaza vacante, dejando por un lado la formalidad que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Eso quiere decir que, si no se realiza una adecuada selección del personal o bien no se tiene las herramientas administrativas necesarias que orienten a la persona encargada de realizar la contratación de personal, la organización caerá en los mismos errores de

contratar por contratar, haciendo que su desempeño del contratado no sea el adecuado al momento de estar en el puesto de trabajo o bien por la falta de competencias necesarias.

Considerando que el proceso de reclutamiento y selección es considerado un proceso administrativo para la adecuada contratación de personal, ¿Cómo el manual de descriptores y perfil de puesto contribuye a que se pueda elegir al candidato idóneo? Si bien es cierto durante el proceso de reclutamiento y selección se evalúan varios aspectos de la persona que se necesita para el puesto o la vacante que esté disponible, es ese momento, eso quiere decir que teniendo bien definidos los descriptores y el perfil del puesto se lograr contratar al candidato que cumpla con las competencias y requerimientos que solicita el puesto para un desempeño eficiente.

Tal y como lo menciona Mondy (2010) en su libro “Administración de recursos humanos” la descripción de puestos es obtenida a través del análisis de puestos, es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes.

Eso quiere decir que si no se tiene bien definido las atribuciones o actividades que realizará la persona a contratar y las competencias necesarias que tiene que cumplir el proceso de reclutamiento y selección no tendrá el éxito esperado por parte de la organización, debido a que se volvería como a un inicio, por lo que es necesario el diseño de un manual de descriptores y perfil de puestos que orienten al reclutador o a la persona encargada a realizar el proceso de manera profesional y que el candidato cumpla con todos los requisitos necesarios para su contratación. **Así mismo**, no solo será de gran apoyo para la gestión de talento humano, sino será para poder orientar al trabajador ya contratado a conocer sus funciones y responsabilidades que tiene dentro de su puesto y como este impacta en las decisiones y objetivos de la organización, haciendo que sus funciones estén bien claras y no se dé la duplicidad de funciones que actualmente, es otro de los inconvenientes que tiene la empresa que varios de los empleados realizan varias actividades que no fueron contempladas al momento de su contratación, partiendo que no se sienten cómodos al momento de realizar algo que no les corresponde, si bien

es cierto el personal puede acoplarse a realizar varias actividades que se encomienden pero no siempre será así, para ello se tienen que establecer bien las funciones para cada puesto de trabajo.

Otro tema importante que está relacionado con el descriptor de puestos es el perfil, para Münch (2010) en su libro “Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos” el perfil de puestos son los requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

El perfil de puestos es de utilidad para el proceso de contratación, esto permite tener claro que persona necesito para poder ocupar la plaza vacante, las competencias que tiene que tener, habilidades y responsabilidades que tendrá que asumir al puesto al que está aplicando. Una vez establecida la importancia que tiene el manual de descriptores de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, la organización tendrá a bien a contratar al personal idóneo al puesto que desea ocupar, haciendo que las actividades a desempeñar sean las acordes a su perfil de puestos, evitando la duplicidad de funciones, desgaste físico adicional y sobre todo evitar conflictos con los demás colaboradores.

Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, se tiene que tomar en cuenta que se puede realizar a través del reclutamiento interno, externo e incluso mixto, este último se puede realizar por ambas vías, eso dependerá de las necesidades que tiene la organización de atraer candidatos nuevos o bien hacerlo por medio de ascensos por los mismos colaboradores.

Cabe mencionar que durante el proceso de reclutamiento y selección se pueden seguir ciertos modelos según los consultados por diferentes autores siendo el modelo de selección tradicional, por competencia o estratégico, de colocación, selección, clasificación, Werther Jr y Gómez Mejía. Sin embargo, dependerá la situación y las necesidades que la organización este presentado, es por ello que comparando los modelos antes mencionados se puede decir que el modelo por competencias es el más adecuado para aplicar en la organización objeto de estudio, permitirá tener al candidato con las competencias y habilidades necesarias para poder desempeñarse en el puesto

de trabajo, garantizando que el proceso de selección sea todo un éxito para la organización.

Durante la entrevista realizada al representante legal permitió identificar la problemática que la organización presenta, permitiendo analizar cada una de las carencias que hacen que no se realice un proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que se logró determinar en primera instancia es que el representante legal no lo ve como algo importante ya que la contratación para él es simplemente contratar a la persona que tenga la experiencia necesaria y las ganas de poder trabajar, hizo mención que para eso tiene contratado a la empresa de outsourcing quien es el que realiza el proceso como tal, sin embargo, considera que a futuro se pueda implementar dicho proceso de manera adecuada.

A razón de lo expuesto por parte del representante legal se procedió a realizar un diagnóstico de toda la organización; para luego dar paso al diseño de los instrumentos del levantamiento de información, haciendo que los colaboradores expusieran su sentir ante los cuestionamientos presentados.

Dando como resultado la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal como tal, se evidenció que los colaboradores no tienen bien definidos sus funciones dentro de su puesto de trabajo, manifestando inconformidad por la gran mayoría, sin embargo, la misma necesidad hace que sigan trabajando bajo esas condiciones. Por el giro del negocio la gran mayoría de colaboradores están expuestos a riesgos como caídas, golpes, quemaduras, cortaduras, al momento de realizar sus actividades, por otro lado, gran parte de sus actividades es estar de pie la jornada completa de trabajo, el objetivo del puesto no lo tienen bien definido, estos son algunos hallazgos que se lograron identificar al momento de recabar la información del puesto de trabajo de los colaboradores.

Después de haber analizado los datos y lo que la organización necesita para mejorar sus procesos de contratación de personal se propone la implementación del proceso de reclutamiento y selección, basado en la descripción y perfil de puestos para el personal de la empresa dedicada al servicio de restaurante, con el objetivo de orientar los procesos de manera eficiente, para una adecuada ejecución del proceso, obteniendo como

resultado al personal con las competencias y habilidades para el puesto correcto, así mismo, el diseño de un manual de descriptor y perfil de puestos para cada uno de los puestos que integran la organización.

Con respecto al diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal la propuesta consiste en realizar una gestión eficiente al momento de necesitar cubrir alguna plaza vacante la cual se inicia con la solicitud de autorización para iniciar con el proceso, publicación de la vacante por medios de reclutamiento electrónicos, dando paso a la evaluación de la hoja de vida del candidato, entrevista para conocer aspectos y cualidades con respecto a su experiencia laboral, evaluación psicológica y técnicas que contribuyan a conocer aspectos emocionales y físicos del candidato, evaluar las referencias para finalizar con la contratación del candidato.

Por otro lado es importante mencionar que durante el proceso de reclutamiento y selección de personal se necesita tener el manual de descriptores y perfiles de puestos, sin embargo la propuesta diseñada consiste en un manual de descriptor y perfil de puestos para los colaboradores de la organización dedicada al servicio de restaurante, la cual se diseñó con base a las funciones y especificaciones que el puesto requiere para su adecuada ejecución de las tareas, así mismo, el perfil contribuirá para saber qué cualidades adicionales tiene que poseer para poder ser contratado al puesto que se requiere.

Cabe mencionar que por el momento no se tienen resultados de la implementación y evaluación del mismo, a consecuencia del Covid-19, donde las restricciones para poder realizarla son limitadas.

CONCLUSIONES

1. **Se concluye** que la organización no cuenta con procesos definidos de reclutamiento y selección de personal debido a que se realizan de manera empírica, lo que genera que el personal contratado no tenga las competencias que requiere el puesto a ocupar.
2. **Se concluye** que la ausencia de un manual de descriptor y perfil de puestos en la organización provoca que los colaboradores no tengan definidas las funciones y atribuciones que corresponden al puesto de trabajo, realizando actividades que no han sido establecidas o que corresponden a otro puesto.
3. **Se concluye** que la organización realiza de manera empírica el proceso de reclutamiento y selección de personal, haciéndolo de manera informal, siendo este por la experiencia que el candidato posea o bien por la recomendación de alguien que trabaje en el restaurante, facilitando la contratación del candidato.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda consultar el manual de reclutamiento y selección de personal al momento de realizar el proceso o bien cuando se tenga alguna duda y lograr la contratación del candidato que cumpla con las competencias necesarias del puesto que se está solicitando.

2. Se recomienda mediante el proceso de necesitar personal para poder cubrir alguna plaza se pueda acudir al manual de descriptor y perfil de puestos, será de apoyo para buscar al candidato que cumpla con los requerimientos solicitados en el perfil y las competencias necesarias, para establecer las responsabilidades y atribuciones que desempeñara en su puesto de trabajo.

3. Se recomienda a la organización realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante las habilidades, conocimientos y aptitudes que requiere el puesto, contribuyendo a la contratación del nuevo personal.
 - 3.1. Se recomienda hacer uso de las propuestas administrativas ya que fueron diseñadas con base a los resultados obtenidos durante la elaboración del plan de trabajo profesional de graduación, así mismo, contribuirá se pueda contratar al candidato que cumpla con las competencias necesarias al puesto a ocupar, cabe mencionar que al hacer uso de las herramientas administrativas la organización tendrá una ventaja competitiva ante el mercado de restaurantes, a través de personal competente y capacitado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Agudelo , G. J., & González Hernández, I. D. (2017). DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA “SOLUCIONES AGROPECUARIAS LA GRANJA S.A.S”. (Tesis de Maestría). UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA, Chiquinquirá.
- Ahumada Mendoza, R. M. (2019). SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO EN EL AÑO 2016 (Tesis de Maestría, Universidad de Inca Garcilaso de la Vega, Perú).
- Chiavenato , I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones (9a. ed.). McGraw-Hill.
- Dávila López, P. d. (2017). Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos. (Tesis de Master). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Managua.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de Recursos Humanos (5ta. ed.). Pearson Educación.
- Duarte Soto, E. A. (2011). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA. Tesis de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García Saavedra , L. A. (2017). “Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016”. (Tesis para obtener el grado académico de Magíster). Universidad César Vallejo, Perú, Tarapoto.
- Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal. (Marzo de 2012). El salvador. Obtenido de https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/383/827/original/gua_de_reclutamiento_seleccin_y_contratacin_de_personal_v1.pdf?1597211876
- Manco Cuya, C. S. (2018). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica (Tesis de Magister, Universidad César Vallejo Perú).
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (1a. ed.). Pearson Educación.

- Piloña Ortiz , G. A. (2016). GUÍA PRÁCTICA SOBRE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO (Decima edición ed.). Guatemala: GP Editores.
- Quisbert Nina, Z. (2016). DISEÑO DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ORIENTADO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CEI S.R.L. (Tesis de licenciatura). UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS, Bolivia.
- Sánchez Zambrano , I. J. (2020). Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Sotomayor, A. A. (2016). Administración de recursos humanos su proceso organizacional. Serna Impresos S. A. .
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). Administración. (10a. ed.). Pearson Educación.
- Veintimilla Ruiz, J. E., & Velazquez Beltran , P. A. (2017). MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Boletín Virtual - Marzo, 6(3), 172 - 193.
- Wayne, M. (2010). Administración de recursos humanos (Decimoprimera ed.). Pearson Educación.

E-GRAFIA

- Gándara, N. (13 de Agosto de 2016). En Guatemala se inauguran 60 restaurantes nuevos diarios. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/economia/aumenta-sector-de-restaurantes/>
- Redacción Estrategia & Negocios. (23 de enero de 2013). Restaurante La Playa renueva su concepto en Guatemala. Obtenido de EMPRESAS & MANAGEMENT: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/empresas/460536-330/restaurante-la-playa-renueva-su-concepto-en-guatemala>

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para el levantamiento de información relacionada al proceso de reclutamiento y selección basado al descriptor y perfil de puestos



Propósito

Recopilar información para implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal con respecto al descriptor y perfil de puestos, conteniendo los datos esenciales de cada puesto, las tareas que desempeña, la obtención del personal y otros datos complementarios importantes.

El cuestionario debe completarse por cada colaborador y encargado del departamento que se analizará, quienes deberán de llenarlo de forma clara y concisa.

I. Datos Personales

Nombres y apellidos

II. Datos generales del puesto

Escriba el nombre del departamento y puesto en donde trabaja:

Departamento: _____

Indique el nombre del puesto: _____

1. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

- a) Por internet.
- b) Radio
- c) Recomendación
- d) Anuncio en el periódico
- e) Otros ¿Cuál?: _____

2. ¿Quién realizó el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- a) Junta directiva
- b) Gerente
- c) Recursos Humanos
- d) Otro ¿Cuál?:

3. ¿Qué factores considera que influyeron para su contratación?

- a) Niveles de escolaridad
- b) Experiencia
- c) Recomendación
- d) Competencias laborales
- e) Todas las anteriores

4. ¿La empresa cuenta con un manual de descriptor y perfil de puestos?

SI _____

NO _____

5. ¿La empresa tiene definida la estructura organizacional (Organigrama)?

SI _____

NO _____

6. ¿Cuál es su jornada de trabajo?

- a) Diurna
- b) Nocturna
- c) Mixta
- d) Rotativa

7. ¿Conoce el objetivo del puesto que actualmente desempeña?

SI _____

NO _____

8. Tareas que realiza en el puesto que ocupa:

Describa las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo, también las tareas eventuales y ocasionales.

9. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

SI _____

NO _____

10. ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

- a) Frecuentemente
- b) A veces
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

11. ¿En qué condiciones laborales realiza su trabajo?

12. Indique los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas

- a) Caídas _____
- b) Golpes _____
- c) Accidentes de tránsito _____
- d) Agresiones verbales _____
- e) Agresiones físicas _____
- f) Otros, Especifique _____

13. Indique la posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo

- a) Sentado _____
- b) De pie _____
- c) Caminando _____

14. Indique los tipos de esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas:

- a) Levantar y transportar objetos pesados _____
- b) Caminar largas distancias _____
- c) Atención visual y prolongada _____
- d) Atención auditiva prolongada _____

Anexo 2. Entrevista de diagnóstico dirigida al representante legal de la empresa de restaurante de servicio



Entrevista realizada a

Nombre _____

Buenos días

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos e información importante para realizar el trabajo de campo, en el desarrollo de nuestro trabajo profesional de graduación. Los datos serán de vital importancia para identificar la problemática que la organización presenta, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que a continuación mencionaremos. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo actividad la empresa?
2. ¿A qué se dedica la empresa?
3. ¿Tiene definida una estructura organizacional?
4. ¿Cuenta con un organigrama definido?
5. ¿Actualmente que puestos tiene definidos?
6. ¿Cuál es el objetivo del puesto de trabajo de sus empleados?
7. ¿Conoce los riesgos a los cuales están expuestos sus empleados en su respectivo puesto de trabajo?
8. ¿Considera necesario la creación de más puestos de trabajo en la empresa?
9. ¿Tiene un manual de funciones?

10. Si en la pregunta anterior respondió SI ¿Considera que este manual de funciones está bien diseñado y se ajusta a las necesidades de la empresa
11. ¿Bajo qué criterio desarrolla el proceso de reclutamiento?
12. ¿Tiene claramente definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo?
13. ¿Qué especificaciones requiere al momento de hacer el proceso de reclutamiento?
14. ¿La empresa hace procesos de subcontratación?
15. Si en la pregunta anterior respondió SI ¿Ha considerado llegar a tener en su plantilla de personal a una persona que supla esta necesidad de subcontratación?

¡Gracias!

**PROCESO DE
RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE
PERSONAL**

INTRODUCCIÓN

La presente guía tiene como propósito de estandarizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal que realiza la organización que presta el servicio de restaurante, con participación de las áreas internas de la organización.

Para garantizar el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante seguir los lineamientos que se presentan, logrando cumplir con lo establecido con la normativa interna, calidad del proceso y la eficiencia de los resultados, teniendo como resultado final al candidato idóneo que cumpla con las competencias necesarias al puesto vacante.

OBJETIVO

Contribuir en la gestión del talento humano y la transparencia en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal, llevados a cabo en la empresa de restaurante, así mismo, la contratación del personal idóneo, competente y calificado para el puesto o vacante en curso.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

I. **Autorización para iniciar el proceso**

a. **Contratación de plaza permanente:**

La plaza vacante debe de estar autorizada en el régimen de salarios aprobado por el Gerente General de la organización. Para iniciar el proceso, el departamento o encargado de área que requiere el recurso deberá solicitar por escrito a Recursos Humanos la contratación de la plaza; dicha solicitud deberá ser autorizada por el representante legal de la organización.

b. **Contratación de labores no permanentes:**

El Gerente o encargado de área que requiere el recurso deberá remitir memorándum dirigido a Recursos Humanos solicitando iniciar el proceso de reclutamiento y selección; dicho memorándum deberá estar autorizado por el representante legal. En este caso el memorándum tendrá que incluir las funciones, los requisitos de contratación y cualquier otra competencia de importancia que sea requerida para el desempeño de las actividades.

II. **Publicación de la vacante**

Una vez recibida la autorización, Recursos Humanos o el departamento encargado deberá reunirse con el Jefe inmediato de la vacante para la validación del perfil del puesto autorizado por Gerente General, si se necesita de actualización se deberá de pasar dicha solicitud a Gerencia; así mismo, se procederá a ponderar los criterios de evaluación de la vacante en razón de lo que demande el puesto de trabajo.

Recursos Humanos o departamento encargado realizará la publicación de la vacante la cual deberá contener información sintetizada del puesto. Dependiendo de cada caso, la convocatoria se realizará tanto de forma interna como externa siendo el tiempo establecido de tres días hábiles para la aplicación, sin embargo, el plazo podrá ser ampliado a discreción de Recursos Humanos o departamento encargado siempre y cuando no se encuentren suficientes candidatos.

De no encontrarse personal idóneo se procederá a publicar la vacante en uno de los periódicos de mayor circulación.

PROCESO DE SELECCIÓN

a. Evaluación curricular:

Recursos Humanos o departamento encargado seleccionará los candidatos que cumplan la mayor cantidad de a los criterios de elección para la vacante (máximo 6 candidatos), posteriormente someterá a evaluación del Jefe Inmediato los currículums para selección de los candidatos. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

b. Primera Entrevista:

Recursos Humanos o departamento encargado procederá a realizar la entrevista para profundizar en los aspectos curriculares del candidato, interés del candidato por el proceso y la organización, aspiraciones salariales, las cuales deberán estar acorde a la escala salarial vigente, entre otros aspectos de importancia. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

c. Evaluación Psicológica:

Los candidatos seleccionados deberán someterse a Evaluación Psicológica, la cual estará basada en las competencias que el cargo requiera. Dicha evaluación se realizará de forma interna, o en el caso que sea necesario por medio de servicio de evaluación externa. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

d. Segunda Entrevista:

Se procederá a coordinar entrevista con el Jefe inmediato de la vacante.

Para cargos inferiores a Jefaturas, dentro de los aspectos a considerar estarán:

Para las promociones internas adicionalmente a los requerimientos del cargo, se tomarán en cuenta ciertos criterios para poder participar: Evaluación del desempeño, buen comportamiento, compromiso del empleado, solvencia financiera, entre otros (Estos criterios son clasificatorios y eliminatorios).

Para candidatos de fuente externa los criterios a considerar adicionalmente a los requerimientos del cargo: evaluación psicológica, evaluación de experiencia laboral, solvencia financiera, preparación académica, entre otras (Estos criterios son clasificatorios y eliminatorios). (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

Para los cargos de Jefatura en adelante se realizará entrevista técnica por el Gerente o encargado del área según sea el caso; en función del grado estratégico de la vacante se podría evaluar una entrevista colegiada donde participen Gerente General, jefe inmediato y uno o colaboradores con quien más tenga relación el puesto de trabajo. En los casos en que fuese pertinente, queda abierta la posibilidad para que el representante legal sea el encargado de realizar la entrevista. (Guía de

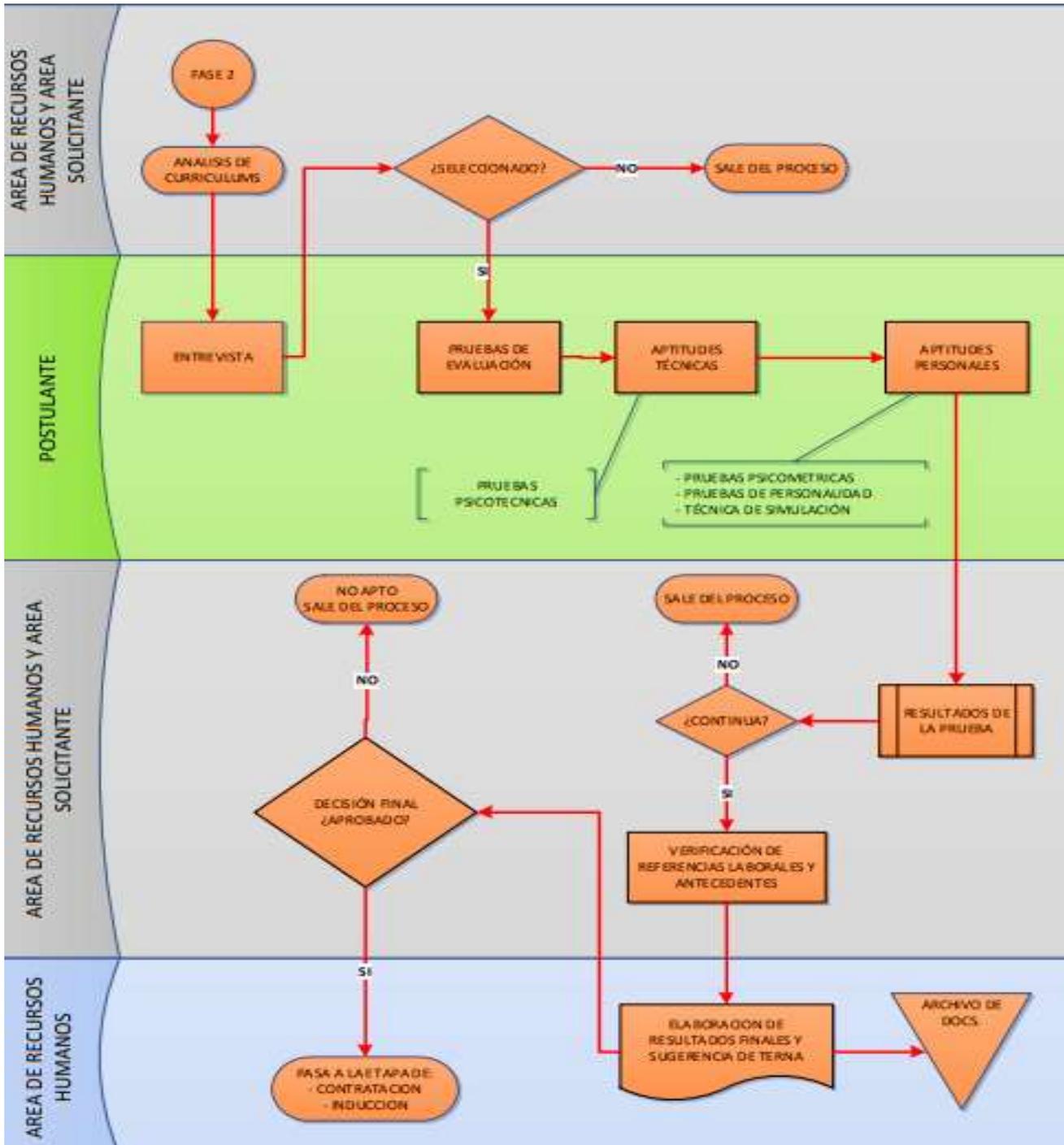
reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

e. Evaluación Técnica:

En los casos en que el jefe directo lo solicite, se realizará una evaluación de los conocimientos técnicos que posee el candidato mediante una prueba previamente elaborada por el mismo, la cual tendrá el objetivo de indagar las competencias de cada candidato ante una situación específica. Para la realización de la evaluación técnica se podrá brindar a los candidatos la información necesaria para su desarrollo, ya sea estos manuales, leyes o cualquier tipo de documentación requerida.

(Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

Flujograma del proceso de selección



(Quisbert Nina, 2016)

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Indicar que proceso se va a detallar en este apartado.

FASES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. RECLUTAMIENTO	1.1. La gerencia o jefatura de departamento solicita la contratación de una plaza, a través del llenado de Requisición de Personal (código) con los datos y caracterización de la plaza a contratar, enviándolo vía correo electrónico a gerencia de recursos humanos.	Gerencia o Jefatura
	1.2. Traslada requisición de personal a jefe de reclutamiento y selección	Gerencia de recursos humanos
	1.3. Analiza la requisición de personal para identificar las necesidades de contratación.	Encargado de reclutamiento y selección
	1.4. Analiza el descriptor de puestos con base a la requisición de personal y define si es una plaza existente	Encargado de reclutamiento y selección
	1.5. Define el perfil que se publicará sobre la plaza, elaborando formato de anuncio (Código).	Encargado de reclutamiento y selección
	1.6. Publica perfil en diversos medios de captación de personal, dependiendo del grupo objetivo que se pretende alcanzar y de los criterios de contratación que la empresa aplica: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidades ✓ Referidos de los colaboradores ✓ Páginas reclutadoras (cuales) ✓ Empresa de reclutamiento tercerizada 	Encargado de reclutamiento y selección
	1.7. Espera el período establecido en el anuncio de la plaza, para que los interesados se comuniquen con la empresa.	Encargado de reclutamiento y selección
	1.8. Recibe los currículums que llevan los candidatos	Encargado de recursos humanos

1.9.	Solicita que cada candidato llene la boleta de Pre Solicitud de Empleo (código)	
1.10.	Revisa cada currículum verificando con base al listado de documentos de verificación de expedientes (código).	Encargado de reclutamiento y selección
	Si no se cumple con todos los requisitos solicitados para la plaza a contratar, el candidato queda fuera del proceso.	
1.11.	Diseña una Guía de Entrevista (código) con la que atenderá al grupo que mejor llena el perfil a contratar.	Jefe de recursos humanos
1.12.	Programa, con el visto bueno de la gerencia recursos humanos la primera entrevista del proceso.	Encargado de reclutamiento y selección
1.13.	Convoca y confirma las citas en las que le atenderá la gerencia de recursos humanos	Encargado de reclutamiento y selección
1.14.	Durante la cita para la primera entrevista se realiza lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar pruebas psicométricas iniciales, con el objetivo de medir los rasgos de personalidad del candidato. ✓ Aplicar la entrevista planificada por la coordinación de reclutamiento y selección. 	Encargado de reclutamiento y selección
1.15.	Interpreta las pruebas psicométricas y los resultados de la entrevista y tabula los resultados obtenidos por candidato. Matriz Comparativa Candidato (Código).	Encargado de reclutamiento y selección
1.16.	Aplica seguimiento laboral y verificación de datos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar llamadas de confirmación de datos personales ✓ Realizar llamadas de verificación laboral ✓ Verificar veracidad de datos en Infomet (En casos particulares, si aplica según actualización de regulaciones legales). ✓ Verificación estado crediticio en 	Encargado de reclutamiento y selección

	infor.net.com	
	1.17. Analiza los resultados obtenidos, tanto en las pruebas psicométricas como en las entrevistas y selecciona los 3 mejores candidatos para la plaza.	Encargado de reclutamiento y selección
	1.18. De acuerdo con la plaza, se define las pruebas específicas que se le aplicarán al candidato, entre las que están: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Análisis y resolución de casos</i> ✓ <i>Pruebas técnicas</i> ✓ Bateria de psicométricas ✓ Pruebas por <i>competencias</i> 	Encargado de reclutamiento y selección
	1.19. Analiza los resultados obtenidos, tanto en las pruebas psicométricas como en las entrevistas y selecciona los 3 mejores candidatos para la plaza.	Encargado de reclutamiento y selección
2. SELECCIÓN	2.1 Recibe los resultados de las pruebas tabulados por candidato, y analiza los resultados para definir los 3 candidatos que mejor se apegan al perfil.	Encargado de reclutamiento y selección
	2.2 Programa en conjunto con gerencia de quien solicitó la plaza, de acuerdo con su agenda, la entrevista.	Encargado de reclutamiento y selección
	2.3 Agenda y confirma las citas con los candidatos preseleccionados.	Encargado de reclutamiento y selección
	2.4 Desarrolla la última entrevista de trabajo, analizar los datos sintetizados con la caracterización de cada candidato, con la finalidad de que sea más objetiva la elección.	Gerencia o jefatura
	2.5 En conjunto con gerencia de recursos humanos, si así lo consideran necesario, desarrollará la última entrevista laboral a los candidatos mejor evaluados.	Gerencia o jefatura de departamento
	2.6 Analiza los resultados obtenidos por los candidatos en las anteriores fases de la selección y los resultados de la entrevista.	Gerencia o jefatura solicitante de la plaza
	2.7 Define el candidato a contratar, llenando el formato de confirmación del candidato a través de la firma del área correspondiente	Gerencia o jefatura solicitante de la plaza

	del documento de confirmación del candidato y entrega decisión de contratación a gerencia de recursos humanos.	
2.8	Llama a nuevo colaborador para lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmarle la plaza al candidato seleccionado ✓ Solicitarle la documentación final, indicándole el plazo para entregarla ✓ Citar al nuevo colaborador para la entrega de la documentación y firmar documentos y recibir inducción laboral. 	Encargado de reclutamiento y selección
2.9	Verifica que el expediente del candidato confirmado esté completo, si aún no se ha completado, entonces solicita a candidato que lo complete, dándole un plazo máximo para contar con los mismos.	Encargado de reclutamiento y selección
2.10	Al completar el expediente, se entrega el contrato de trabajo al candidato seleccionado para que lo lea y firme.	Encargado de reclutamiento y selección
2.11	Al tener el contrato firmado, se completa el proceso de selección y da verbalmente la bienvenida al nuevo colaborador de Alimentos Gourmet.	Encargado de reclutamiento y selección
2.12	Entrega a nuevo colaborador los documentos de seguros para que los firme y posteriormente los envía a aseguradoras para su vinculación con la empresa, para las plazas que aplica.	Encargado de reclutamiento y selección
2.13	Solicita documentos para afiliación de IGSS, IRTRA, Emisión de Solicitud de Número de Cuenta para que el colaborador los tramite, en caso de que no lo tenga.	Encargado de reclutamiento y selección
2.14	Solicita completar y firmar los formularios correspondientes para que el colaborador goce de los seguros corporativos que la empresa tiene como beneficio.	Encargado de reclutamiento y selección
2.15	Se solicita al nuevo colaborador <ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmar Contrato Individual de Trabajo 	Encargado de reclutamiento y selección
2.16	Entrega expediente completo para que el	Jefe de recursos

	asesor legal lleve los contratos a Ministerio de Trabajo para su validación.	humanos
--	--	---------

3. CONTROL CRÍTICO DEL PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	RESPONSABLE
1. RECEPCIÓN DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	
2. RECEPCIÓN DE CONFIRMACIÓN DE PUESTO	
3. CONFIRMACIÓN LABORAL	

4. RIESGOS ASOCIADOS

Se detallan los riesgos que conllevan una mala ejecución del proceso.

5. RECURSOS MÍNIMOS

5.1. Se detallan todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso

6. REGISTROS

REGISTROS	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLES DE CONSERVARLO	CÓDIGO DE REGISTRO
AUTORIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN EN INFORNET (SÓLO SI ES APLICABLE, SEGÚN ACTUALIZACIONES Y REGULACIONES).			
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
INFORME DE SELECCIÓN DEL CANDIDATO			
MATRIZ COMPARATIVA DEL CANDIDATO			
SOLICITUD DE EMPLEO			
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO			
NOTIFICACIÓN DE ENTREGA DE CONTRATOS			
SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA			

NOTIFICACIÓN DE ENVÍO DE
PAPELERÍA

7. CONTROL DE CAMBIOS A LA VERSIÓN

NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	SOLICITADO POR

Fuente: elaboración propia, con base a la información administrativa del restaurante.

III. Referencias

Se solicitará referencia laboral y/o personal, en los casos que sea requerido, de los candidatos que conformen la terna. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

Cuando se considere necesario, a la persona seleccionada como candidato a ocupar la vacante podrá ser consultada en la central de riesgos de la superintendencia de bancos y otras plataformas que demuestren que no tienen algún indicio financiero. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

IV. Finalización del proceso

Recursos Humanos o departamento encargado preparará un cuadro resumen para que sea validado por el Jefe Inmediato y Gerente General. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

Para candidato elegible, siempre que este fuera externo, se podrá solicitar someterse a un chequeo médico pagado por el candidato. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

CONTRATACIÓN

Con la autorización de Gerencia General, siempre y cuando se trate de puestos operativos y administrativos, se procederá a realizar oferta laboral al candidato; si son puestos de Jefaturas en adelante se procederá a solicitar la autorización de la contratación al Gerente General, la oferta laboral al candidato seleccionado deberá de encontrarse en el rango salarial autorizado por Gerencia en la estructura salarial aprobada. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

Si el candidato seleccionado es de fuente interna se hablará con Gerencia y jefes de área involucrados para buscar la forma de realizar la transición sin afectar las actividades de las áreas involucradas.

Una vez confirmada la aceptación de la oferta laboral se procederá a elaborar el acuerdo de nombramiento. (Guía de reclutamiento, selección y contratación de personal Bandedal, 2012)

MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

El presente manual fue elaborado con el propósito de establecer de manera eficiente las funciones y actividades a realizar por parte de los colaboradores de la organización dedicada al servicio de restaurante en mesa, haciendo de este manual algo importante en la toma de decisiones, con respecto al personal a contratar o bien para dar a conocer al que ya está instalado; las funciones que tiene su puesto de trabajo, logrando alcanzar los objetivos de la organización.

El manual contiene una estructura orgánica, así mismo, descripción de los 13 puestos actuales del restaurante, los cuales se detallan a continuación: Gerente General, Gerente de operaciones, Cajero (a), Bar tender, Jefe de meseros, Meseros, Encargado de limpieza, Jefe de cocina, Cocinero (a), Encargado de seguridad, Encargado de inventarios, Encargado de bodega y auditoría. Así mismo, se describen las atribuciones a realizar y los requerimientos que el puesto necesite para el adecuado desempeño del colaborador, por otro lado, servirá como apoyo en caso se tenga alguna duda con respecto a las funciones o actividades que tenga que realizar el colaborador dentro del puesto de trabajo y como este impacta en las actividades del restaurante.

Cabe mencionar que el manual fue estructurado para los colaboradores del restaurante que por motivos de confidencialidad no se puede mencionar el nombre, lo puedan utilizar en caso les surja alguna duda con respecto a las atribuciones a realizar dentro de la organización, tomar en cuenta que al momento de contratar al nuevo personal se pueda utilizar para saber qué perfil se necesita y que funciones tiene que realizar para que su desempeño sea el idóneo para el puesto correcto.

Objetivo del Manual

Orientar en la gestión del talento humano como soporte a los procesos, permitiendo que se cuente con la fuente escrita y concreta previamente autorizada, sobre jefe inmediato, responsabilidades y funciones, así como el perfil requerido para el desempeño de cada uno de los puestos establecidos por la organización.

Objetivos Específicos

1. Establecer las relaciones de cada departamento, las líneas de autoridad de los empleados en sus distintos niveles jerárquicos.
2. Establecer una descripción clara del puesto para que el empleado tenga una visión clara y objetiva de sus funciones a desempeñar.
3. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
4. Servir de fuente de consulta a todos los empleados de la organización.
5. Conservar un sistema de calidad documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
6. Asistir a alcanzar de manera constante los objetivos de la organización.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE DE OPERACIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	GERENTE OPERACIONES
Ubicación Operativa	OPERACIONES
Puesto inmediato superior	NINGUNO
Subalternos	Cajero, jefe de cocina y jefe de atención mesas.
Fecha de elaboración	Julio de 2021.

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Encargado de la gestión administrativa del restaurante y las diferentes áreas, así mismo, por el cumplimiento de los objetivos del restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar todas las actividades necesarias para obtener resultados satisfactorios. b) Organizar todas las áreas del restaurante de manera que cada colaborador sepa cuál es su función dentro del mismo. c) Integrar a cada una de las áreas con la selección de personal idóneo para cada puesto, capacitándolos para formar un equipo de trabajo sólido que dé como resultado clientes satisfechos. d) Dirigir de manera efectiva y eficiente el negocio para beneficio de los accionistas y colaboradores, basándose en la atención al cliente. e) Controlar que todas las áreas del negocio cumplan con los objetivos propuestos.

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none"> a) Documentos financieros y legales. b) Expedientes de personal. c) Documentos comerciales. d) Prácticamente todos los documentos del negocio.
Toma de decisiones	Relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Instalaciones, mobiliario y equipo, los pagos recibidos.
Supervisión	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del restaurante en general.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Como mínimo debe tener conocimientos generales de administración y restaurantes.
Experiencia Laboral	Acreditar 3 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Conocimiento general en utilización de hornos, cocinas industriales, equipos de cocina en general (licuadoras, microondas, y otros), Computadora e impresora.
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Facilidad de comunicación b) Dinámico, con iniciativa, responsable, honrado. c) Disposición al cambio d) Capacidad de análisis y síntesis e) Disposición para trabajar en equipo f) Capacidad para trabajar bajo presión g) Ordenado, cuidadoso y analítico h) Conocimientos de leyes laborales i) Habilidad numérica j) Conocimientos de leyes del IGSS k) Liderazgo l) Habilidad de servicio al cliente interno y externo m) Orientado a resultado

Otros Idiomas	Inglés intermedio
----------------------	-------------------

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Representante legal, Jefe de mesas, meseros, cocineros, bar ténder, caja, encargado de limpieza y contabilidad.
Relaciones Externas	IGSS, IRTRA, INTECAP, Ministerio de Trabajo, SAT.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Oficina privada, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad, con aire acondicionado y sin contaminación auditiva y visual.
Riesgos y consecuencias	A sufrir alguna caída o golpe durante el trayecto de ayudar al área de cocina a llevar el platillo hacia la mesa del cliente.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	Trabajo variado con procedimientos técnicos, requiere poco esfuerzo físico, una parte de su tiempo está en comunicación con los otros colaboradores y otra parte la invierte en relacionarse con los clientes.

Fuente: **elaboración propia**, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE CAJERO (A)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	CAJERO (A)
Ubicación operativa	CAJERO (A)
Puesto inmediato Superior	GERENTE DE OPERACIONES
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	Julio de 2021

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Recibir las comandas de los pagos realizados por el cliente y registrar los ingresos generados por la prestación del servicio.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir los pagos por parte de los meseros. b) Emitir facturas. c) Elaborar reporte diario de ingresos. d) Elaborar cierre de caja. e) Llevar control de pagos tanto de planilla, como a proveedores. f) Archivar la documentación del área. g) Otras funciones inherentes a su cargo

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none"> a) Documentos financieros y legales. b) Expedientes de personal. c) Documentos comerciales.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo a su cargo, así como los pagos recibidos.
Supervisión	Gerente de Operaciones.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Perito contador o carrera afín.
Experiencia Laboral	Acreditar 3 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Computadora, impresora, fax, caja registradora, calculadora.
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Facilidad de comunicación. b) Orientado al Servicio al cliente. c) Habilidad numérica. d) Trabajo en equipo
Otros Idiomas	Inglés intermedio (No indispensable)

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente de operaciones, Jefe de mesas, meseros, cocineros, bar ténder, caja, encargado de limpieza y contabilidad.
Relaciones Externas	Clientes.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Cubículo privado y sin visibilidad desde la parte de afuera.
Riesgos y Consecuencias	Robo o pérdida de dinero.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, siendo sus actividades variadas y típicas, que permiten distracción y cierta libertad de movimientos, causa la fatiga y estrés, casi siempre trabaja sentado, requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.

Fuente: **elaboración propia**, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE JEFE DE COCINA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	JEFE DE COCINA
Ubicación Operativa	PRODUCCIÓN
Puesto inmediato superior	GERENTE DE OPERACIONES
Subalternos	Cocineros
Fecha de elaboración	julio de 2021

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Encargado de controlar las actividades necesarias para la producción de los servicios primarios y suplementarios, velando porque los platillos que se preparan sean del gusto del cliente, así como por el buen desempeño de las labores del restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Administrar la producción y calidad de los servicios (alimentos y otros). b) Verificar que todas las áreas del restaurante cumplan con las normas mínimas de seguridad e higiene. c) Verificar disponibilidad de insumos, materiales, equipo y otros necesarios para el buen funcionamiento del negocio. d) Solucionar los problemas que puedan ocurrir en el área de cocina. e) Velar por el aprovechamiento de los recursos. f) Se encarga directamente de cocinar los productos con la asistencia de auxiliares de cocina. g) Elaborar estrategias para el desarrollo del área a su cargo. h) Presentar informes de consumos y requerimientos al encargado de inventarios y auditoria. i) Emitir la lista de compras para autorización por parte de la Gerencia de operaciones, coordinar la recepción de productos verificando la calidad y cantidad solicitadas. j) Verificar la calidad de los productos elaborados en la cocina.

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none"> a) Documentos contables. b) Recetas de cocina. c) Documentos comerciales.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo de cocina a su cargo, así como los insumos y su aprovechamiento.
Supervisión	La calidad de los insumos, su almacenamiento y su uso, además la calidad de los productos elaborados.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título de nivel medio, de preferencia con estudios universitarios o bien, alguna especialización en manejo, preparación y conservación de productos perecederos.
Experiencia Laboral	Acreditar 3 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Computadora, impresora, equipos de cocina (Hornos, cocinas industriales, congeladores y otros).
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Resolución y manejo de conflictos. b) Facilidad de comunicación. c) Habilidad de negociación. d) Trabajo en equipo. e) Orientado al servicio al cliente. f) Liderazgo. g) Orientado a resultados.
Otros Idiomas	Inglés intermedio (No indispensable)

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente de operaciones, Jefe de mesas, meseros, cocineros, bar ténder, caja, encargado de limpieza y contabilidad.
Relaciones Externas	Proveedores, Ministerio de Salud.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de cocina.
Riesgos y consecuencias	Quemaduras o accidentes dentro de la cocina.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en la cocina en ambiente iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene. En ocasiones realiza actividades fuera de la oficina, que exige traslados para compra de insumos cuyos proveedores no tienen entrega a domicilio, existiendo algunos riesgos como accidentes o exposiciones a temperaturas variadas, suciedad, ruido, polvo y otros.

Fuente: elaboración propia, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE JEFE DE ATENCIÓN EN MESAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	JEFE DE ATENCIÓN EN MESAS
Ubicación Operativa	OPERACIONES
Puesto inmediato superior	GERENTE DE OPERACIONES
Subalternos	Meseros y encargados de limpieza.
Fecha de elaboración	Julio de 2021

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Supervisar que las actividades se realicen de manera eficiente con respecto a los procesos operativos y servicio al cliente, teniendo a su cargo a los meseros y encargados de limpieza.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Velar porque la experiencia del cliente dentro del restaurante sea totalmente satisfactoria, cumpliendo con tiempos establecidos de entrega de productos y ofreciendo un ambiente agradable. b) Velar por el orden y limpieza en cada una de las áreas del restaurante. c) Solicitar y procesar sugerencias de los clientes para brindar cada día un mejor servicio. d) Atender y resolver problemas, quejas o solicitudes de los clientes. e) Coordinar los turnos de los meseros y encargados de limpieza. f) Organizar la distribución de las propinas dentro de los meseros. g) Emisión de reportes sobre las actividades del día. h) Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none"> a) Base de datos de los clientes del restaurante. b) Estadísticas por encuestas, sondeos, y otras actividades que se realicen dentro del restaurante. c) Precios de los productos y servicios que se venden.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del área de mesas y baños.
Supervisión	La calidad del servicio prestado.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título de nivel medio, de preferencia con estudios universitarios o bien, alguna especialización en servicio al cliente.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Experiencia en manejo de bandejas, carros de comida y otros. Computadora, impresora.
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Resolución y manejo de conflictos. b) Facilidad de comunicación. c) Habilidad de negociación. d) Trabajo en equipo. e) Orientado al servicio al cliente. f) Liderazgo. g) Orientado a resultados.
Otros Idiomas	Inglés intermedio.

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente de producción, meseros, cocineros, bar tender, caja y encargados de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de mesas.
Riesgos y consecuencias	Caídas, quemaduras o accidentes en el área de mesas. Posibles problemas en la columna si se traslada demasiado peso a las mesas, o se maneja de manera incorrecta.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en el área de mesas en ambiente poco iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: elaboración propia, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE COCINERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	COCINERO (A)
Ubicación Operativa	OPERACIONES
Puesto inmediato superior	GERENTE DE OPERACIONES
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	Julio de 2021

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto que se encarga de la elaboración de los platillos, bocadillos, postres y otros alimentos que se servirán en el restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Preparar los platillos conforme la programación del restaurante, o conforme los pedidos especiales de los clientes, todo esto en colaboración con el encargado de producción. b) Velar porque los platillos llenen las expectativas del cliente. c) Velar por realizar su trabajo de manera higiénica y ordenada. d) Servir los platillos de manera acorde a la imagen que se proyectará en el restaurante. e) Lavar los utensilios y menajes de cocina y dejar siempre el área en orden. Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Recetas de cocina.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con la elaboración de los alimentos.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del área de cocina.
Supervisión	La calidad del producto.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Tercero básico, de preferencia con cursos de cocina.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Ninguno.
Operar Equipos	El equipo de cocina a su disposición.
Otras Habilidades	a) Trabajo en equipo. b) Orientado al servicio al cliente.
Otros Idiomas	Ninguno.

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente de producción, jefe de cocina, meseros y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de cocina.
Riesgos y Consecuencias	Quemaduras o accidentes en el área de cocina. Posibles problemas en la columna si hace fuerzas en exceso.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en el área de cocina en ambiente iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: elaboración propia, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE BAR TENDER

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	BAR TENDER
Ubicación Operativa	OPERACIONES
Puesto inmediato Superior	GERENTE DE OPERACIONES
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	Julio de 2021

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto que se encarga de la preparación de bebidas, siendo tragos, cocteles o simplemente servir bebidas como cervezas aguas gaseosas, café y similares.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Preparar bebidas conforme los requerimientos de los clientes, o bien por solicitud de los meseros. b) Velar porque las bebidas llenen las expectativas del cliente. c) Velar por realizar su trabajo de manera higiénica y ordenada. d) Hacer inventarios periódicos de bebidas, copas, vasos, etc. e) Reportar a la Gerencia de Producción la existencia de bebidas y hacer los requerimientos de compra necesarios para reabastecer el inventario. f) Dejar siempre el área en orden. g) Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Recetas de tragos.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con la preparación de bebidas.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del bar.
Supervisión	La calidad del producto.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título a nivel medio, de preferencia con cursos de bar tender.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Ninguno.
Operar Equipos	El equipo de bar a su disposición.
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Trabajo en equipo. b) Orientado al servicio al cliente. c) Amplia cultura general.
Otros Idiomas	Inglés intermedio (preferiblemente).

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente de Operaciones, jefe de cocina, meseros, encargado de limpieza y de inventarios.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de bar.
Riesgos y Consecuencias	Ninguno.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que no causa fatiga. Se desarrolla en el área de bar en ambiente poco iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: elaboración propia, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE MESERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	MESERO (A)
Ubicación Operativa	OPERACIONES
Puesto inmediato superior	JEFE DE ATENCIÓN EN MESAS
Subalternos	Ninguno.
Fecha de elaboración	Julio de 2021.

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto que se encarga de la atención directa a los clientes en el área de mesas.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Velar porque la experiencia del cliente dentro del restaurante sea totalmente satisfactoria. b) Tomar el pedido de los clientes. c) Solicitar el pedido a la cocina o al bar, según sea el caso. d) Estar atento a los requerimientos de los clientes. e) Presentar a la caja el detalle de lo consumido por el cliente y solicitar factura. f) Entregar factura al cliente y hacer el cobro respectivo. g) Entregar lo cobrado a la caja. h) Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none"> a) Listas de precios de los productos. b) Recetas de los productos.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del área de mesas.
Supervisión	La calidad del servicio prestado.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Estudios de nivel básico.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Experiencia en manejo de bandejas y carros de comida.
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Resolución y manejo de conflictos. b) Facilidad de comunicación. c) Habilidad de negociación. d) Trabajo en equipo. e) Orientado al servicio al cliente. f) Orientado a resultados.
Otros Idiomas	Inglés intermedio (No indispensable).

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Jefe de cocina, meseros, cocineros, bar tender, cajero y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de mesas.
Riesgos y Consecuencias	Caídas, quemaduras o accidentes en el área de mesas. Posibles problemas en la columna si se traslada demasiado peso a las mesas, o se maneja de manera incorrecta.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en el área de mesas en ambiente poco iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: elaboración propia, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE ENCARGADO DE LIMPIEZA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	ENCARGADO(A) DE LIMPIEZA
Ubicación Operativa	OPERACIONES
Puesto inmediato Superior	JEFE ATENCIÓN EN MESAS
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto operativo que se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones y ambientes del restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Limpiar diariamente todos los ambientes de las instalaciones. b) Colaborar con lavar los utensilios de cocina, platos, vasos y otros. c) Controlar el inventario de suministros de limpieza (papel higiénico, productos de limpieza, escobas, trapeadores, etc.). c) Otras atribuciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	Responsable del manejo de la información que escuche.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Todo lo relacionado con la limpieza como trapeadores, detergentes, y otros.
Supervisión	La limpieza de todas las áreas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Saber leer y escribir.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Ninguno.
Operar Equipos	Ninguno.
Otras Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> a) Dinámico, Iniciativa, responsable, honradez. b) Disposición para trabajar en equipo. c) Ordenado, cuidadoso. d) Orientado al servicio.
Otros Idiomas	Ninguno.

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Prácticamente todos los miembros del equipo.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Trabajo monótono que causa fatiga, trabaja de pie y algunas veces de rodillas, existiendo condiciones de temperatura, suciedad, ruido , polvo etc.
Riesgos y consecuencias	Riesgo de ingestión por químicos de limpieza, enfermedades respiratorias a causa del polvo.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Exige esfuerzo físico relativamente intenso, el cansancio se produce por la repetición de movimientos y la monotonía, requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles, también requiere levantar y transportar objetos pequeños y algunas veces, mover mesas y sillas.

Fuente: elaboración propia, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Recursos Humanos, julio de 2021.

(Duarte Soto, 2011)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población total	32
--------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Como se enteró del puesto que actualmente desempeña	36
Figura 2. Responsable del proceso de reclutamiento y selección	36
Figura 3. Factores influyeron al momento de la contratación	37
Figura 4. La organización cuenta con un manual de descriptor y perfil de puestos	38
Figura 5. La empresa tiene definida una estructura organizacional	38
Figura 6. Conoce el objetivo del puesto que actualmente desempeña	39
Figura 7. El cargo que desempeña exige supervisión de personas	39
Figura 8. Frecuencia que recibe la supervisión de su jefe.....	40
Figura 9. Los riesgos constantes que el colaborador está expuesto para el desarrollo de sus actividades	41
Figura 10. La posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo.....	41
Figura 11. Esfuerzo físico para el desarrollo de las actividades	42