



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Plan de trabajo de titulación**

**Integración curricular**

**TÍTULO**

**Diseño e implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal para el local comercial el Mariachi Tex Mex en Quito y su nueva sucursal (2025-2026)**

**Nombre del estudiante:** Kevin Daniel Caizapanta Ávila

**Nombre del Tutor:** MsC. María Fernanda Moya Vallejo

**Quito, 10 de febrero del 2026**

## **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado a mis padres gracias por siempre apoyarme y enseñarme a luchar por mis sueños, estoy a punto de culminar una etapa en mi vida que antes parecía imposible, gracias papá por todo tu esfuerzo y sacrificio que has hecho por mí, por guiarme y ayudarme a ser mejor persona día tras día, a mi madre Yolanda por todo tu amor y paciencia por ser tan incondicional.

A Erick mi hermano, por ser siempre mi ejemplo a seguir por todo lo que me has ayudado y brindado, por creer en mí, por ser un pilar fundamental siempre.

Gracias familia por nunca dejarme solo, por apoyarme y por ser mi soporte en todo este trayecto, siempre voy a estar agradecido con ustedes, este logro es de ustedes.

## **Agradecimiento**

Este trabajo es el resultado de mi esfuerzo, doy gracias a Dios por ser mi guía y mi soporte durante todo este trayecto, también agradezco inmensamente a mis padres Luis y Yolanda por todo su esfuerzo, a mi hermano Erick por acompañarme en cada etapa de mi vida, por todo el apoyo incondicional que me ha brindado desde siempre, agradezco de manera especial a Alison y Leonela por ser mi refugio, por estar incondicionalmente presentes en mi vida , gracias por su ayuda y por el aporte significativo que han traído a mi vida.

Gracias toda mi familia por darme su apoyo a lo largo de este recorrido, por cada palabra de aliento que me brindaron durante todo este tiempo, este logro es de todos ustedes.

Agradezco a mis docentes que con sus conocimientos supieron ser mis guías por todo lo aprendido en cada clase, a mis compañeros gracias por el apoyo, por nunca dejarme solo y por los momentos compartidos que hicieron este camino más llevadero y significativo.

Finalmente, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a mis docentes por su guía, compromiso y enseñanza, que contribuyeron de manera importante a la culminación de esta etapa tan significativa en mi vida.

## Resumen

Esta investigación de titulación tiene como propósito desarrollar e implementar un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal para el local comercial El Mariachi Tex Mex, ubicado en la ciudad de Quito, considerando su proceso de crecimiento y la apertura de una nueva sucursal durante el período 2025–2026, la presente investigación surge a partir de la identificación de deficiencias en los procedimientos actuales de contratación, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, la mayor parte de la investigación tiene enfoque descriptivo, mediante la aplicación de entrevistas al personal administrativo y encuestas al personal operativo del establecimiento. Los resultados evidenciaron problemas como alta rotación de personal, falta de inducción, bajo nivel de adaptación al puesto y variabilidad en la calidad del servicio al cliente, lo que justifica la necesidad de implementar un proceso formal de gestión del talento humano.

Como resultado del diagnóstico, se diseñó una propuesta estructurada con etapas claras de planificación del talento humano, análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y seguimiento. Asimismo, se elaboraron perfiles de cargo, herramientas de evaluación, guías de entrevista e indicadores de gestión que permiten una toma de decisiones objetiva y alineada con la normativa laboral vigente, esta implementación del proceso permitirá optimizar los tiempos de contratación, reducir la rotación de personal, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la calidad del servicio.

**Palabras clave:** reclutamiento y selección de personal, gestión del talento humano, perfiles de cargo, proceso de contratación, sector gastronómico.

## Abstract

The present degree project aims to design and implement a structured recruitment and personnel selection process for the commercial establishment *El Mariachi Tex Mex*, located in the city of Quito, considering its growth process and the opening of a new branch during the 2025–2026 period. This research arises from the identification of deficiencies in the current hiring procedures. The study was developed under a mixed-method approach, with a predominantly descriptive focus, through the application of interviews with administrative staff and surveys administered to operational personnel.

The results revealed issues such as high staff turnover, lack of induction processes, low levels of job adaptation, and variability in service quality, which justify the need to implement a formal human talent management process. Based on the diagnostic analysis, a structured proposal was designed, including clear stages of human talent planning, job analysis and description, recruitment, selection, hiring, induction, and follow-up.

Additionally, job profiles, evaluation tools, interview guides, and management indicators were developed to support objective decision-making aligned with current labor regulations. The implementation of the proposed process is expected to optimize hiring times, reduce staff turnover, improve organizational performance, and strengthen service quality in the commercial establishment.

**Keywords:** recruitment and personnel selection, human talent management, job profiles, hiring process, gastronomic sector.

## Índice de contenidos

Resumen.....	4
Abstract .....	5
<b>Capítulo I.....</b>	<b>2</b>
1.El problema .....	2
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Preguntas Directrices.....	4
1.4 Objetivos .....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos .....	4
1.5 Justificación.....	5
1.5.1 Justificación teórica .....	5
1.5.2 Justificación práctica .....	5
1.5.3 Justificación institucional .....	5
1.5.4 Justificación social.....	5
1.6 Delimitación del estudio.....	6
1.6.1 Delimitación espacial .....	6
1.6.2 Delimitación temporal .....	6
1.6.3 Delimitación temática.....	6
1.7 Estructura general del documento .....	6
<b>Capítulo II.....</b>	<b>7</b>
Marco Teórico .....	7
2.1 Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal .....	7
2.2 Definición de reclutamiento .....	8

2.3 Origen y evolución histórica .....	9
2.4 Administración de Personal .....	9
2.5 Gestión del Talento Humano.....	10
2.6 Incorporación del Personal.....	11
2.6.1 Reclutamiento .....	11
2.6.2 Selección del Personal .....	12
2.7 Diseño de Puestos.....	12
2.8 Análisis de Puestos.....	13
2.9 Desarrollo Organizacional.....	13
Selección .....	13
2.10 Técnicas de Selección de Personal.....	14
2.11 Fundamentación Legal .....	15
2.11.1 Constitución de la República del Ecuador (2008).....	16
2.11.2 Código del Trabajo .....	16
2.11.3 Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) .....	17
2.11.4 Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) .....	17
<b>Capítulo III Marco Metodológico .....</b>	<b>18</b>
3.1 Diseño de investigación .....	18
3.2 Enfoque de investigación .....	18
3.3 Nivel de profundidad de la investigación.....	19
3.4 Tipo de investigación .....	19
3.5 Población y muestra .....	19
Muestra .....	20
3.6 Técnicas e instrumentos para la obtención de información .....	20
3.6.1 Técnica de la entrevista .....	20

3.6.2 Técnica de la encuesta .....	20
3.7 Procedimiento y fases de la investigación.....	21
3.8 Consideraciones éticas .....	22
Diagnóstico situacional.....	22
Reclutamiento.....	22
3.9 Resultados y análisis .....	24
Resultados y análisis.....	24
.....	26
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>27</b>
4.3 Fundamentación de la propuesta .....	28
4.4 Diseño estructurado de la propuesta.....	28
4.3.1 Objetivo de la propuesta .....	28
Objetivo general .....	28
4.3.2 Objetivos específicos .....	29
4.5 Etapas del programa .....	29
4.2 Actividades del programa.....	30
4.3 Recursos y responsables.....	30
4.4 Cronograma de aplicación .....	30
4.9 Indicadores de evaluación .....	31
4.10 Validación y viabilidad de la propuesta .....	31
4.11 Mapa de Procesos del Área Reclutamiento y Selección Proceso Principal: Selección de Personal .....	32
4.12 Fichas de Procesos .....	34
4.13 Descriptivo de Cargo.....	35
4.14 Herramientas del proceso .....	38
4.14.1 Anuncio o publicación del cargo: .....	38

4.14.2 Checklists: .....	39
4.14.3 Guía de Entrevista Estructurada – Ayudante de Cocina.....	40
4.14.4 Formato de Evaluación de Candidatos: .....	41
4.14.4 Pruebas Técnicas o Psicométricas: .....	42
<b>Capítulo V</b> .....	44
Conclusiones y Recomendaciones .....	44
Conclusiones.....	44
Recomendaciones .....	45
<b>Anexos.</b> .....	46
Entrevista para GERENCIA / ADMINISTRADOR.....	47
Entrevista para COLABORADORES.....	48
Bibliografía .....	50

### Índice de Tablas

Tabla 1 .....	29
Tabla 2 .....	30
4.3 Recursos.....	30
Tabla 4 .....	30
Tabla 5 .....	31
Tabla 6 .....	39
Tabla 7 .....	40
Tabla 8 .....	41
Tabla 9 .....	43

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 .....	23
Ilustración 2 .....	23
Ilustración 3 .....	24
Ilustración 4 .....	25
Ilustración 5 .....	25
Ilustración 6 .....	26
Ilustración 7 .....	26
Ilustración 8 .....	33



## **Introducción**

En la actualidad, las empresas ecuatorianas, especialmente aquellas pertenecientes al sector gastronómico, enfrentan el desafío de gestionar de manera adecuada su talento humano en un entorno cada vez más competitivo por ello contar con procesos claros y estructurados de contratación se ha convertido en un factor clave para garantizar un buen desempeño organizacional, reducir la rotación de personal y ofrecer un servicio de calidad al cliente.

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye un elemento fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite incorporar colaboradores que cuenten con las competencias, habilidades y actitudes necesarias para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017). Cuando estos procesos no se encuentran definidos o se ejecutan de manera empírica, pueden generarse dificultades que afectan tanto al rendimiento del personal como a la imagen de la empresa.

El local comercial El Mariachi Tex Mex, dedicado a la oferta de comida mexicana en la ciudad de Quito, se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento, impulsada por la proyección de apertura de una nueva sucursal durante el período 2025–2026. Este escenario de expansión exige la implementación de un modelo formal y eficiente de reclutamiento y selección de personal que permita contar, desde el inicio, con colaboradores comprometidos y alineados con la cultura organizacional del negocio.

Desde esta perspectiva la finalidad del proyecto es crear y unificar un proceso de selección y de reclutamiento que sea ideal para contratar personal de manera simplificada y organizada siguiendo ya criterios establecidos, esto se aplicará en la sucursal principal y a futuro en la nueva que se tiene previsto inaugurar en los próximos meses.

## Capítulo I

### 1.El problema

#### 1.1 Planteamiento del problema

En pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico en Ecuador, la gestión del talento humano se desarrolla de manera experimental, sin procesos formales que orienten la atracción y selección del personal adecuado. Esta situación genera ineficiencias, alta rotación laboral, fallas en la atención al cliente y sobrecarga de trabajo para el personal existente (Alles, 2018).

En el local gastronómico El Mariachi Tex Mex actualmente el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo de forma no estructurada, basándose principalmente en referencias personales y en la experiencia previa de los candidatos. No se aplican herramientas técnicas como perfiles de puesto, evaluaciones por competencias o entrevistas estructuradas, lo que dificulta garantizar que las personas contratadas cumplan con los requerimientos específicos de cada cargo.

La falta de un proceso sistematizado de reclutamiento y selección de personal genera diversos problemas organizacionales que afectan directamente el desempeño y la sostenibilidad de la empresa. En primer lugar, dificulta la identificación y selección de candidatos ideales para los diferentes puestos, lo que incrementa la probabilidad de contratar personal que no cumple con los requisitos técnicos ni con las competencias necesarias para desempeñar de manera correcta sus funciones.

Asimismo, esta situación provoca un aumento en la rotación de personal, debido a la falta de compatibilidad entre el perfil del colaborador y las exigencias del cargo, lo que

conlleva constantes procesos de desvinculación y nuevas contrataciones. Como consecuencia, se produce una disminución en la calidad del servicio ofrecido al cliente, afectando la imagen del local y la satisfacción de los clientes.

De igual manera, la ausencia de un proceso estructurado ocasiona la pérdida de tiempo y recursos económicos destinados a la capacitación de personal que, en muchos casos, no se adapta a la cultura organizacional ni a los objetivos de la empresa. Esto afecta negativamente en la eficiencia operativa y en el logro de resultados esperados por el local.

Finalmente, estas deficiencias generan desmotivación en el equipo de trabajo, un clima laboral desfavorable y bajo rendimiento del personal, ya que la sobrecarga de funciones, la inestabilidad laboral y la falta de claridad en los roles afectan el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Debido a la apertura de una nueva sucursal en el periodo 2025–2026 surge la necesidad de contar con un proceso de reclutamiento y selección eficiente, que permita incorporar personal competente desde el inicio, evitando errores que podrían afectar la operación y el servicio del local gastronómico.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo diseñar e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita al local comercial El Mariachi Tex Mex en Quito y su nueva sucursal (2025–2026) incorporar colaboradores competentes y comprometidos con los objetivos organizacionales?

### **1.3 Preguntas Directrices**

¿Cómo diseñar e implementar un proceso eficaz de reclutamiento y selección de personal que garantice la incorporación de talento humano calificado en la empresa?

¿Qué perfiles de cargo son necesarios para el funcionamiento óptimo de la matriz y la nueva sucursal, considerando las competencias técnicas y habilidades específicas requeridas?

¿Cómo debe estructurarse un modelo de reclutamiento y selección que integre criterios técnicos, herramientas digitales y procedimientos claros y replicables?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar e implementar un proceso eficaz de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de garantizar la incorporación de talento humano calificado

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los perfiles de cargo necesarios para el funcionamiento óptimo de la matriz y la nueva sucursal, considerando competencias técnicas y habilidades específicas.

- Crear un proceso de reclutamiento y selección que contenga herramientas claras y para facilitar las contrataciones.

## **1.5 Justificación**

Este proyecto se basa en cuatro dimensiones las cuales se detallan a continuación

### **1.5.1 Justificación teórica**

El trabajo se basa en los procesos de reclutamiento y selección como lo plantea Dessler (2020), un proceso de reclutamiento adecuado permite atraer candidatos calificados y reducir la probabilidad de rotación, esto es algo necesario en las empresas para poder mantener estabilidad y aportar un buen trato al cliente.

### **1.5.2 Justificación práctica**

Por otro lado en lo práctico esta propuesta tiene la finalidad de definir, y crear un proceso estandarizado que facilite el proceso de contratación, se crearan herramientas útiles como perfiles de cargo nuevos, flujogramas del proceso actual y del nuevo proceso, también entrevistas y pruebas estructuradas.

### **1.5.3 Justificación institucional**

A nivel institucional es un cambio positivo el cual se basa en mejorar el actual proceso por uno más ordenado y definido esto con la objetividad de que el proceso sea ejecutado en un menor tiempo y se elijan a candidatos idóneos para evitar la rotación de personal, mejorando así el clima organizacional a nivel general.

### **1.5.4 Justificación social**

Tiene carácter social porque aporta en dar trabajo a varios colaboradores, con la nueva implementación y mejoras se podría lograr aumentar el numero del trabajadores pues con la nueva sucursal que esta prevista inaugurarse este año es una fuente de empleabilidad que favorece a la disminución del desempleo.

## **1.6 Delimitación del estudio**

### **1.6.1 Delimitación espacial**

Se realizará en el local principal que actualmente se encuentra en el sur de Quito, en el local gastronómico El Mariachi Tex Mex.

### **1.6.2 Delimitación temporal**

El proyecto se desarrollará durante el año 2025 y los primeros meses del año 2026.

### **1.6.3 Delimitación temática**

Esta investigación se enfoca en crear y aplicar un proceso organizado de reclutamiento y selección de personal, que va desde la búsqueda y atracción de candidatos hasta su ingreso formal a la empresa

## **1.7 Estructura general del documento**

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos:

**Capítulo I:** Se expone el problema de investigación, el cual surge de la necesidad de evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el establecimiento comercial El Mariachi Tex Mex, tomando en cuenta su crecimiento y expansión.

**Capítulo II:** Comprende el Marco Teórico, donde se presenta la línea de investigación que respalda el estudio. Se incluyen antecedentes tanto nacionales como internacionales que permiten contextualizar la investigación, así como la base teórica relacionada con las variables de reclutamiento y selección de personal, gestión del talento humano, perfiles de puestos y procesos de contratación. También se describen las dimensiones e indicadores obtenidos a partir de la revisión de literatura científica.

**Capítulo III:** Se basa principalmente en describir todo el marco teórico, con las principales definiciones sobre el reclutamiento y la selección. Igualmente, se desarrolla la operacionalización de las variables y se especifican las técnicas e instrumentos empleados para recopilar y analizar la información, entre ellos entrevistas, encuestas y revisión de documentos.

**Capítulo IV:** Presenta un análisis de las encuestas realizadas, también se desarrollan los resultados a través de gráficas para un entendimiento más sencillo de este estudio de reclutamiento y selección.

**Capítulo V:** Se van a desarrollar las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

Por último, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos que usamos como instrumentos para poder sustentar la presente investigación.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento y la selección de personal representan pilares fundamentales dentro de la gestión moderna del talento humano, ya que determinan a los colaboradores que ingresan a una organización y, por esto, influyen directamente en la productividad, el clima laboral, la competitividad y la sostenibilidad empresarial. La historia del reclutamiento y selección de personal es una muestra de cómo las sociedades han adaptado sus estructuras para aprovechar el talento. Lo que inició como un proceso informal y jerárquico, ha evolucionado hacia modelos basados en evidencia, tecnología y estrategia.

Una vacante puede originarse por jubilación, renuncias, aumento de la carga laboral, creación de nuevos puestos o reestructuración interna. Por ello, el departamento de talento humano es responsable de ejecutar procedimientos técnicos y éticos que aseguren la incorporación del candidato idóneo.

Previo al reclutamiento, es indispensable elaborar o actualizar el análisis y la descripción del cargo para determinar las funciones, requisitos y condiciones del puesto. Morgan y Rojas (2019) explican que, mediante este análisis, las organizaciones identifican con precisión el personal idóneo y optimizan su gestión administrativa. Asimismo, comprender la estructura, los objetivos y la función del departamento permite delimitar adecuadamente el perfil profesional necesario.

La evolución tecnológica transformó profundamente las técnicas de reclutamiento. Métodos tradicionales, como anuncios impresos o difusión por radio, han sido reemplazados por plataformas digitales, portales de empleo, redes profesionales y ferias laborales. Esto facilita ampliar el acceso a candidatos, agilizar el proceso y optimizar recursos (Valdéz, 2021). El reclutamiento en línea, además, permite a las organizaciones llegar a perfiles especializados y captar talento en menor tiempo.

## **2.2 Definición de reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización identifica, atrae y reúne a candidatos potencialmente calificados para ocupar vacantes determinadas. Solís (2020) afirma que consiste en divulgar oportunidades laborales y atraer aspirantes que cumplan con el perfil requerido. En términos generales, busca abastecer de candidatos al proceso de selección, sirviendo como un puente entre el mercado laboral y las necesidades estratégicas de la empresa.

### **2.3 Origen y evolución histórica**

El reclutamiento, como proceso formal, tuvo sus inicios en la Revolución Industrial, cuando las fábricas requerían mano de obra abundante y relativamente homogénea. En esta época, la selección se basaba en criterios físicos y disponibilidad inmediata, sin considerar competencias o rasgos psicológicos.

Con el desarrollo de la psicología industrial a comienzos del siglo XX, especialmente gracias a autores como Hugo Münsterberg y Frederick Taylor, surgieron métodos más científicos que incorporaban pruebas psicológicas, análisis de tareas y estudios de tiempos y movimientos.

Posteriormente, en las décadas de 1950 y 1960, las organizaciones comenzaron a valorar no solo las habilidades técnicas, sino también rasgos de personalidad y motivación, lo que dio paso a las entrevistas estructuradas y a la evaluación del potencial.

### **2.4 Administración de Personal**

La administración de personal puede entenderse como el conjunto de acciones que permiten organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con los trabajadores dentro de una institución, se busca garantizar el adecuado funcionamiento de la organización mediante la correcta distribución de funciones y responsabilidades. De acuerdo con Dessler (2001), esta área incluye varias funciones esenciales.

En primer lugar, la planificación permite definir objetivos, establecer normas y diseñar procedimientos que orienten el trabajo institucional. Posteriormente, la organización se encarga de distribuir tareas entre los colaboradores, establecer líneas de comunicación y autoridad.

## 2.5 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano ha evolucionado hacia un enfoque integral que abarca diversas actividades orientadas al desarrollo del personal. Según Chiavenato (2002), esta gestión contempla procesos como el análisis de cargos, la planificación del recurso humano, el reclutamiento, la selección, todo esto enfocado en el bienestar del trabajador.

Dentro de esta gestión se distinguen seis procesos fundamentales.

El primero es la admisión de personas, que comprende la incorporación de nuevos colaboradores mediante reclutamiento y selección.

El segundo corresponde a la aplicación del personal, donde se establecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador, además de orientar su desempeño laboral.

El tercer proceso es la compensación, que incluye los incentivos económicos y beneficios sociales destinados a satisfacer las necesidades del personal.

El cuarto es el desarrollo de las personas, enfocado en la capacitación, crecimiento profesional y fortalecimiento de habilidades. El quinto proceso corresponde al mantenimiento del personal, el cual busca generar condiciones laborales adecuadas, garantizando seguridad, salud ocupacional y estabilidad laboral.

Finalmente, la evaluación del personal permite supervisar las actividades de los trabajadores y analizar los resultados obtenidos mediante sistemas de información.

Estos procesos se encuentran interrelacionados y funcionan como un sistema dinámico que influye directamente en el desempeño organizacional (Chiavenato, 2009). En el caso del establecimiento El Mariachi Tex Mex and Grill, el análisis de estos elementos

permitirá identificar fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano, con el fin de proponer mejoras que contribuyan al crecimiento empresarial.

## **2.6 Incorporación del Personal**

Las organizaciones requieren del talento humano para ejecutar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para ello, la incorporación del personal se desarrolla mediante los procesos de reclutamiento y selección.

### **2.6.1 Reclutamiento**

El reclutamiento consiste en atraer candidatos interesados en ocupar un puesto vacante dentro de una organización. Este proceso permite difundir la disponibilidad del cargo y captar postulantes que cumplan con el perfil requerido. Según Chiavenato (2009), el reclutamiento puede realizarse internamente, externamente o mediante la combinación de ambos métodos.

El reclutamiento externo aporta beneficios como la incorporación de nuevas ideas, experiencias y conocimientos que pueden fortalecer el capital humano. Sin embargo, también presenta desventajas, entre ellas la reducción de oportunidades para el personal interno, el incremento de costos y el tiempo necesario para la adaptación del nuevo trabajador.

Entre las estrategias más utilizadas para atraer candidatos se encuentran la publicación de anuncios en medios de comunicación, la colaboración con agencias de empleo, el contacto con instituciones educativas, la recomendación de trabajadores y el uso de plataformas digitales.

## **2.6.2 Selección del Personal**

La selección es el proceso mediante el cual la organización evalúa a los candidatos y elige a quien mejor se ajusta a los requerimientos del puesto. Este procedimiento busca garantizar eficiencia laboral y mejorar el desempeño organizacional. Para ello, la evaluación puede basarse en las características del cargo o en las competencias que la empresa desea fortalecer.

Existen distintos modelos para seleccionar personal. El modelo de colocación considera una vacante y un único candidato. El modelo de selección evalúa varios aspirantes para una sola vacante. El modelo de clasificación permite ubicar a los candidatos en diferentes puestos según su perfil. Finalmente, el modelo de valor agregado prioriza las competencias individuales que pueden contribuir al crecimiento institucional.

El reclutamiento y la selección forman parte de un mismo proceso de incorporación del talento humano, donde el primero busca atraer candidatos y el segundo se orienta a evaluar y elegir al más adecuado.

## **2.7 Diseño de Puestos**

El diseño de puestos consiste en establecer las actividades, responsabilidades y relaciones laborales necesarias para el correcto funcionamiento de un cargo. Según Chiavenato (2009), este proceso considera las tareas asignadas, la forma en que deben ejecutarse, la relación jerárquica y el personal que depende del puesto.

## **2.8 Análisis de Puestos**

El análisis de puestos permite identificar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar una función laboral. Para desarrollar este análisis se pueden utilizar técnicas como entrevistas, cuestionarios y observación directa, lo que facilita una descripción detallada de cada cargo (Chiavenato, 2009).

## **2.9 Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es un proceso continuo que busca mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y resolver problemas internos. Este proceso cuenta con el respaldo de la dirección institucional y contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional (Chiavenato, 2009).

Para su aplicación se consideran tres etapas principales. La primera es el diagnóstico, donde se identifican las necesidades de cambio. La segunda corresponde a la intervención, en la cual se establecen estrategias para mejorar los procesos organizacionales. Finalmente, la evaluación permite analizar los resultados obtenidos mediante revisiones periódicas y reuniones de seguimiento.

### **Selección**

La selección es un proceso estratégico y metodológico mediante el cual se lleva a cabo la evaluación comparativa de los candidatos reclutados, a través de diversas técnicas como entrevistas, pruebas técnicas o psicométricas, con el fin de identificar al postulante que mejor se ajuste a los requerimientos del cargo y a la cultura organizacional. La selección busca optimizar el capital humano asegurando un alineamiento entre el perfil del candidato y las necesidades del puesto, cuenta con algunas técnicas entre ellas tenemos:

## **2.10 Técnicas de Selección de Personal**

### **Entrevista estructurada**

Se basa en preguntas previamente diseñadas, lo que aumenta la validez y confiabilidad del proceso.

Según Dessler (2020), las entrevistas estructuradas poseen mayor objetividad y reducen la subjetividad del entrevistador.

### **Entrevista por competencias**

Evalúa comportamientos pasados para predecir el desempeño futuro.

Chiavenato (2021) sostiene que evaluar competencias permite identificar habilidades críticas vinculadas al puesto.

### **Pruebas psicométricas**

Miden inteligencia, aptitudes, personalidad o juicio situacional.

Mondy y Martocchio (2016) indican que estas pruebas ayudan a comprender las características cognitivas y emocionales de los candidatos.

### **Pruebas técnicas o de conocimientos**

Evalúan habilidades específicas del puesto.

Robbins y Judge (2019) explican que estas pruebas permiten verificar el dominio técnico del aspirante para las tareas del cargo.

### **Assessment center**

Simulaciones grupales, estudios de caso y ejercicios prácticos.

Werther y Davis (2014) afirman que los assessment centers son útiles para identificar competencias de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

### **Verificación de referencias**

Consulta con empleadores anteriores para validar información.

Dessler (2020) menciona que verificar antecedentes laborales ayuda a reducir errores en decisiones de selección.

### **Pruebas médicas**

Evalúan condiciones físicas necesarias según el puesto.

Chiavenato (2021) indica que este tipo de evaluaciones aseguran la aptitud física del candidato para desempeñar el trabajo.

### **Entrevista final o decisión**

La fase en que se consolida la información y se decide el ingreso del candidato.

Robbins y Judge (2019) señalan que la decisión final se basa en una integración de datos del proceso para seleccionar al aspirante más competente.

## **2.11 Fundamentación Legal**

El diseño e implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal en el local comercial *El Mariachi Tex Mex* debe sustentarse en el marco jurídico vigente del Ecuador, el cual regula las relaciones laborales, garantiza derechos fundamentales y orienta la gestión del talento humano bajo principios de legalidad, equidad y trabajo digno.

### **2.11.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)**

La Constitución constituye la norma suprema del ordenamiento jurídico ecuatoriano y establece los principios fundamentales que rigen el ámbito laboral. En su artículo 33, reconoce al trabajo como un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía, garantizando a las personas trabajadoras el respeto a su dignidad, una remuneración justa y condiciones laborales adecuadas.

El artículo 325 señala que el Estado garantiza el derecho al trabajo y reconoce todas las modalidades laborales, tanto en relación de dependencia como autónomas, lo cual obliga a los empleadores a aplicar procesos de contratación transparentes y justos.

### **2.11.2 Código del Trabajo**

El Código del Trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores en el sector privado, constituyéndose en un pilar fundamental para los procesos de contratación de personal. El artículo 8 define el contrato individual de trabajo como el acuerdo mediante el cual una persona se compromete a prestar servicios lícitos y personales bajo relación de dependencia y a cambio de una remuneración.

El artículo 15 establece el período de prueba en los contratos por tiempo indefinido, con una duración máxima de noventa días, durante los cuales las partes pueden dar por terminada la relación laboral. Este artículo es relevante para el proceso de selección, ya que permite evaluar la adaptación y desempeño del trabajador seleccionado.

Asimismo, el Código del Trabajo contempla disposiciones relacionadas con jornadas laborales, remuneraciones, afiliación al sistema de seguridad social, estabilidad laboral y

derechos colectivos, aspectos que deben ser considerados desde la etapa de planificación del reclutamiento y selección, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.

### **2.11.3 Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)**

La Ley Orgánica de Educación Superior guarda relación con el presente estudio en cuanto promueve la formación de profesionales competentes y su vinculación con el mercado laboral. Esta normativa fomenta la articulación entre la academia y el sector productivo, incentivando prácticas preprofesionales, pasantías y la inserción laboral de graduados, lo cual puede ser considerado como una fuente de reclutamiento de talento humano joven y calificado.

### **2.11.4 Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)**

Si bien la LOSEP regula principalmente el empleo público, sus principios de meritocracia, transparencia, igualdad de oportunidades y evaluación objetiva del desempeño constituyen referentes importantes para la gestión del talento humano en el sector privado, especialmente en lo relacionado con procesos técnicos de selección basados en méritos y competencias.

El cumplimiento integral del marco legal ecuatoriano no solo garantiza la legalidad de los procesos de reclutamiento y selección, sino que también contribuye a la construcción de un entorno laboral justo, equitativo y alineado con los principios de trabajo digno establecidos por el Estado.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

El marco metodológico es la etapa del trabajo investigativo donde se decide cómo se llevará a cabo; plantea el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos a utilizar para recabar y analizar la información.

#### **3.1 Diseño de investigación**

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), este tipo de diseño se caracteriza por la observación de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular las variables. En ese sentido, las variables relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección fueron analizadas en su estado real dentro del local gastronómico El Mariachi Tex Mex, lo que permitió comprender cómo se lleva a cabo actualmente la contratación y cuáles son sus principales dificultades en el proceso que manejan actualmente.

#### **3.2 Enfoque de investigación**

La investigación adoptó un enfoque mixto, es decir abarca un enfoque cualitativo y cuantitativo. Por un lado, el enfoque cualitativo facilitó entender el proceso de reclutamiento y selección mediante entrevistas dirigidas al personal del local que permitió conocer la experiencia que vivieron previo a ser contratados.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo complementó el análisis a través de la aplicación de encuestas al personal, para obtener datos medibles que ayudaron a respaldar la información obtenida en las entrevistas. La combinación de ambos enfoques permitió elaborar un proyecto basado en resultados acertados.

### **3.3 Nivel de profundidad de la investigación**

El estudio se enmarcó en un nivel descriptivo, ya que se orientó a detallar de manera organizada las características, etapas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección existente en la empresa. Según Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características de un fenómeno sin establecer relaciones de causa y efecto. Bajo este contexto se trata en esta investigación de identificar los puntos negativos que tiene actualmente el local gastronómico el Mariachi Tex Mex.

### **3.4 Tipo de investigación**

El estudio se apoyó en una investigación de tipo bibliográfica-documental y de campo. La revisión bibliográfica permitió recopilar fundamentos teóricos a partir de libros, artículos científicos, tesis y otras fuentes que tienen relación con la gestión del talento humano, esta información sirvió como base para comprender los conceptos principales y tener más claro el desarrollo de la propuesta. Paralelamente, la investigación de campo facilitó la obtención de información directa de la empresa objeto de estudio, a través de la aplicación de instrumentos a los participantes involucrados en el proceso de contratación.

### **3.5 Población y muestra**

La población estuvo conformada por el personal administrativo y operativo del local comercial El Mariachi Tex Mex, involucrado directa o indirectamente en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Debido a que la población fue reducida y accesible, no fue necesario establecer una muestra probabilística, optándose por un muestreo de tipo censal.

## **Características de la población**

La población investigada incluyó al personal administrativo responsable de la toma de decisiones en la contratación, así como a colaboradores operativos de la matriz, quienes aportaron información relevante sobre la experiencia y efectividad del proceso actual de reclutamiento y selección.

## **Muestra**

El muestreo aplicado fue de tipo censal, ya que se consideró a la totalidad de la población definida para el estudio, permitiendo obtener información completa y representativa del contexto organizacional.

### **3.6 Técnicas e instrumentos para la obtención de información**

Para la recolección de información se emplearon diversas técnicas e instrumentos. En la fase teórica se utilizó el análisis. En la fase de campo se aplicaron la entrevista y la encuesta, utilizando como instrumentos el guion de entrevista y el cuestionario, respectivamente.

#### **3.6.1 Técnica de la entrevista**

La entrevista permitió obtener información cualitativa a través de las opiniones, percepciones y experiencias del personal administrativo y directivo del establecimiento. Para su aplicación se utilizó un guion de preguntas semiestructuradas, lo que facilitó una comprensión profunda del proceso de reclutamiento y selección implementado en la empresa.

#### **3.6.2 Técnica de la encuesta**

La encuesta fue utilizada como técnica cuantitativa para recolectar información del personal operativo. Mediante la aplicación de un cuestionario estructurado se obtuvieron datos objetivos relacionados con la experiencia del personal en los procesos de contratación, inducción y adaptación al puesto.

### **Propósito del capítulo**

El presente capítulo tiene como propósito describir el método de investigación utilizado en el estudio y detallar el procedimiento seguido para el diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto para el local comercial *El Mariachi Tex Mex*. Se presentan el enfoque, modalidad, técnicas, instrumentos, fases del proceso investigativo, técnicas de análisis de datos y consideraciones éticas, garantizando coherencia metodológica y rigor académico.

### **3.7 Procedimiento y fases de la investigación**

El desarrollo del estudio se estructuró en las siguientes fases:

**Fase diagnóstica:** análisis de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección mediante entrevistas, encuestas y revisión documental.

**Fase analítica:** interpretación de la información recopilada para identificar falencias y oportunidades de mejora.

**Fase de diseño:** elaboración del proceso estructurado de reclutamiento y selección, perfiles de cargo y herramientas de evaluación.

**Fase de validación:** revisión de la propuesta para asegurar su coherencia técnica, legal y organizacional.

### **3.8 Consideraciones éticas**

La investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales. Se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, así como su uso exclusivo con fines académicos. La participación fue voluntaria, informada y anónima, asegurando el respeto y la dignidad de los colaboradores. Asimismo, se mantuvo honestidad académica en el uso de fuentes bibliográficas y en el tratamiento de los datos, evitando cualquier forma de plagio.

Propuesta

### **Diagnóstico situacional**

El diagnóstico situacional se fundamenta en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas al personal administrativo, encuestas al personal operativo y la revisión documental de los procesos internos del local comercial El Mariachi Tex Mex. Dicho diagnóstico permitió identificar de manera objetiva la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal, evidenciando fortalezas, debilidades.

### **Reclutamiento**

El siguiente flujograma permite visualizar de manera clara cómo se desarrolla actualmente el proceso de reclutamiento en el local gastronómico El Mariachi Tex Mex.:

1. Identificación de la vacante  
Cualquier área del restaurante (cocina, atención al cliente, caja o administración) identifica la existencia de una vacante.
2. Solicitud al área administrativa o de talento humano  
El área solicitante comunica la necesidad de cubrir la vacante e indica las habilidades, destrezas y experiencia que debe poseer la persona que ocupará el puesto.
3. Comunicación con la gerencia  
El responsable del área administrativa o de talento humano informa a la gerencia sobre la vacante detectada y presenta la solicitud correspondiente.
4. Aprobación de la gerencia  
La gerencia evalúa la solicitud y decide si se aprueba o no el inicio del proceso de reclutamiento.

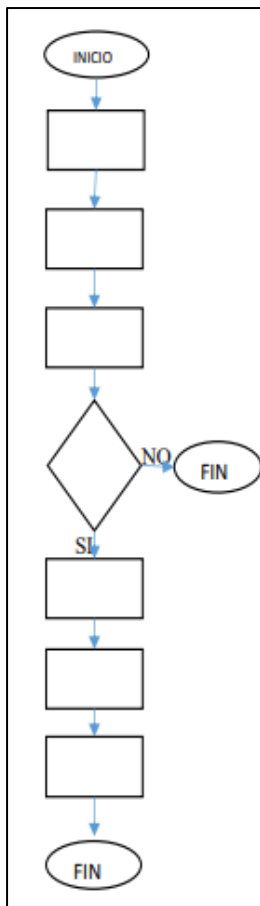


Ilustración 1

Si no se aprueba, el proceso se detiene.

Si se aprueba, se continúa con las siguientes etapas.

Búsqueda de postulantes externos

Una vez aprobada la vacante, el encargado del proceso inicia la búsqueda de candidatos externos que cumplan con el perfil requerido.

5. Difusión de la vacante

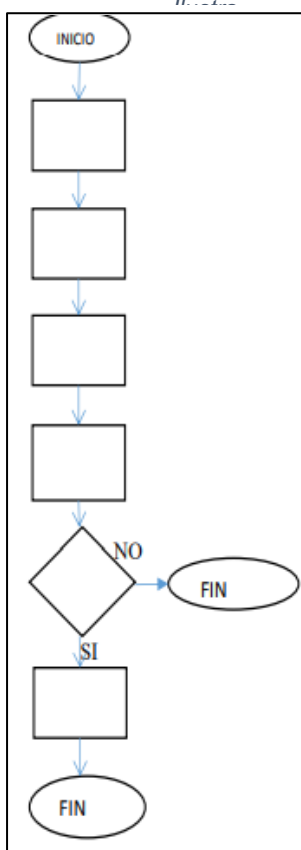
La vacante se comunica a través de medios accesibles para el sector gastronómico, como redes sociales, anuncios visibles en el local o mediante la recomendación de colaboradores actuales.

6. Reclutamiento y preselección de candidatos

Se reciben varias postulaciones y se realiza una preselección inicial, considerando aspectos como experiencia previa, disponibilidad y afinidad con el servicio y la cultura del restaurante.

## Selección de personal

El flujograma que se presenta a continuación muestra de forma visual el proceso de selección que actualmente aplica el local El Mariachi Tex Mex.



1. El responsable del local (administrador o encargado) recibe y clasifica las hojas de vida de los postulantes
2. El encargado verifica la información básica de los currículos (experiencia, disponibilidad de horarios, referencias).
3. El administrador del local convoca a los postulantes que cumplen el perfil a una entrevista preliminar.
4. Durante la entrevista, se evalúan habilidades básicas, experiencia previa y actitud del candidato.
5. El administrador o la gerencia del local selecciona a los posibles candidatos.
6. Decisión de selección:
  - o NO
  - 6.1. Si el postulante no es seleccionado, se da por terminado el proceso para el candidato. FIN
  - o SÍ
  - 6.2. Si el postulante es seleccionado, continúa en el proceso.
7. El responsable de Talento Humano o el administrador se comunica con el candidato seleccionado.

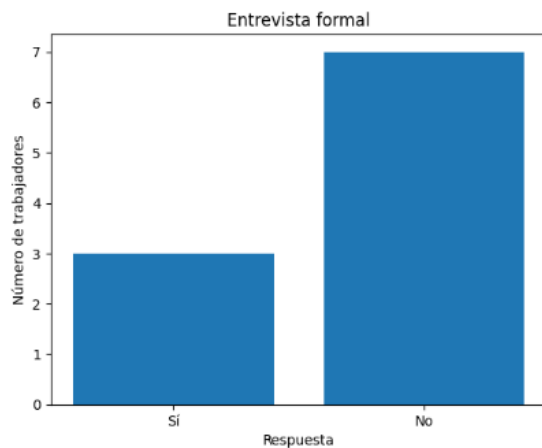
### 3.9 Resultados y análisis

#### Encuesta Aplicada a actuales colaboradores de El Mariachi Tex Mex

Población encuestada: 10 trabajadores

Resultados y análisis

**Pregunta 1:** ¿Se le realizó una entrevista formal antes de su contratación?



*Ilustración 3*

- Sí: 3 trabajadores (30%)
- No: 7 trabajadores (70%)

Los resultados evidencian que el 70% del personal no fue sometido a una entrevista formal, lo que demuestra que el proceso de selección se realiza de manera empírica y sin criterios técnicos definidos. Esta situación incrementa el riesgo de contratar personal que no cumpla plenamente con el perfil requerido.

**Pregunta 2:** ¿Se le explicó claramente el cargo y sus funciones antes de ingresar?

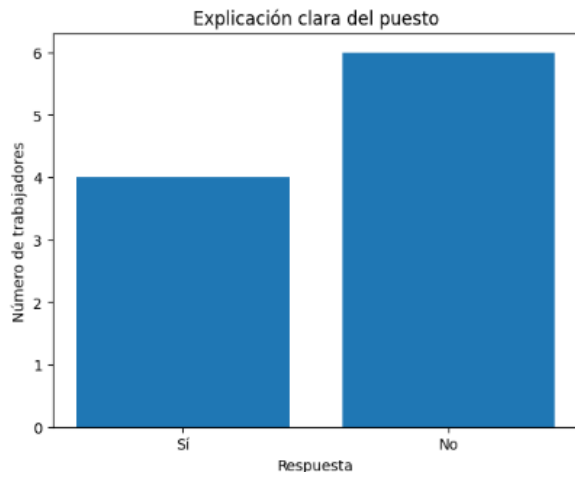
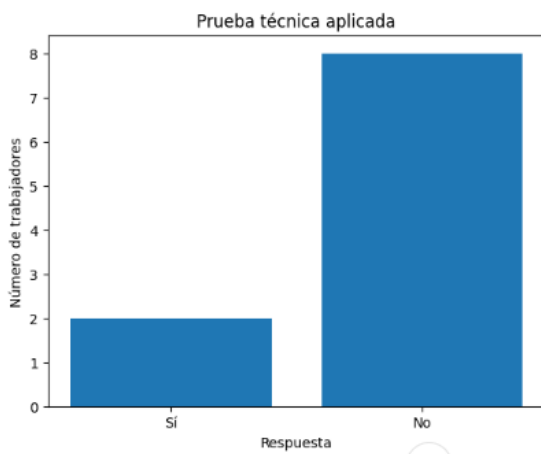


Ilustración 4

- Sí: 4 trabajadores (40%)
- No: 6 trabajadores (60%)

El 60% de los encuestados manifestó no haber recibido una explicación clara de sus funciones, lo cual puede generar confusión, bajo desempeño y falta de claridad en las responsabilidades asignadas.

**Pregunta 3:** ¿Se le aplicó alguna prueba técnica o práctica relacionada con el puesto?

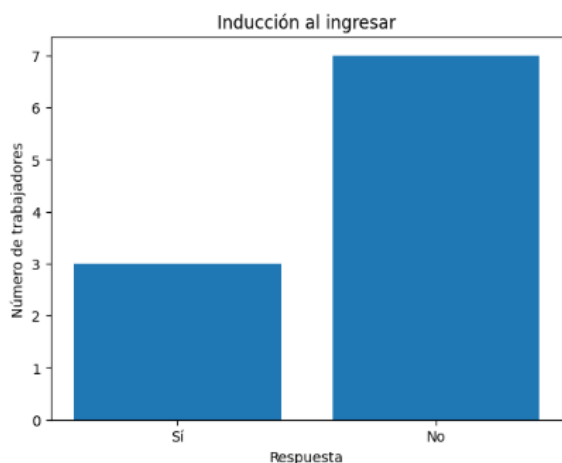


- Sí: 2 trabajadores (20%)
- No: 8 trabajadores (80%)

El 80% del personal indicó que no se le aplicó ninguna prueba técnica, evidenciando una debilidad significativa en el proceso de selección, ya que no se evalúan las competencias

prácticas necesarias para desempeñar el cargo, especialmente en áreas críticas como cocina y atención al cliente.

**Pregunta 4:** ¿Recibió alguna inducción al ingresar?

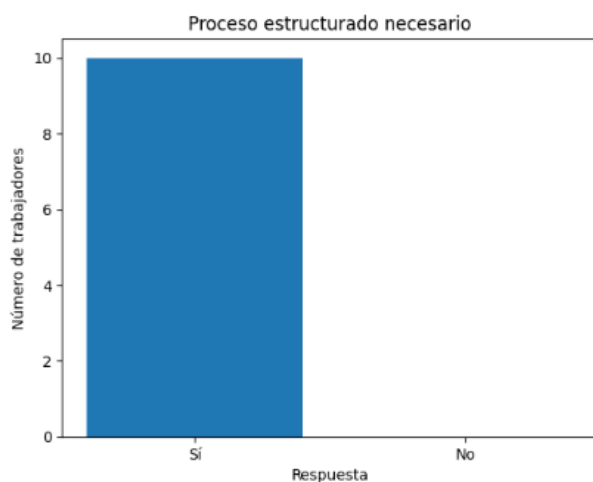


Sí: 3 trabajadores (30%)

No: 7 trabajadores (70%)

El 70% del personal no recibió inducción, lo que dificulta su adaptación al puesto y al funcionamiento del local. La ausencia de este proceso afecta la integración del colaborador y la calidad del servicio brindado.

**Pregunta 5:** ¿Cree usted que sería necesario crear un proceso de reclutamiento estructurado?



- Sí: 10 trabajadores (100%)
- No: 0 trabajadores (0%)

El porcentaje total de los resultados cree que si es necesario establecer un proceso de reclutamiento y selección para evitar falencias como las que actualmente presenta.

Los resultados obtenidos evidencian que el proceso vigente en el local gastronómico El Mariachi Tex Mex presenta falencias en aspectos fundamentales como la realización de entrevistas formales, la aplicación de evaluaciones técnicas y la inducción adecuada del personal. Estas limitaciones respaldan la necesidad de diseñar e implementar un modelo estructurado que permita fortalecer la selección del talento humano y contribuir al mejor desempeño organizacional.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **4.1 Diagnostico Situacional**

En la actualidad, la empresa no cuenta con un manual ni con procedimientos establecidos para la gestión del talento humano. Las contrataciones se realizan de manera empírica, basándose principalmente en recomendaciones personales, experiencia previa y la urgencia por cubrir vacantes. No se utilizan perfiles de cargo definidos, entrevistas estructuradas, evaluaciones por competencias ni pruebas técnicas, lo que reduce la objetividad del proceso y puede afectar la calidad de las decisiones tomadas.

Entre las principales dificultades identificadas se encuentran la alta rotación del personal, el tiempo prolongado de adaptación a los puestos de trabajo, un nivel variable de compromiso

organizacional y diferencias en la calidad del servicio al cliente. Estas situaciones se vuelven aún más relevantes si se considera el proceso de expansión del negocio y la apertura de una nueva sucursal durante el periodo 2025–2026, lo que incrementará la necesidad de contar con colaboradores capacitados y alineados con los objetivos de la empresa.

### **4.3 Fundamentación de la propuesta**

La propuesta se apoya en los principios de la gestión del talento humano, la administración por competencias y los enfoques contemporáneos de reclutamiento y selección. De acuerdo con Chiavenato (2017), un proceso de selección estructurado favorece la coherencia entre el perfil del candidato y las exigencias del puesto, lo que contribuye a disminuir la rotación y mejorar la productividad organizacional.

En la misma línea, Dessler (2020) señala que el uso de herramientas como perfiles de cargo claramente definidos, entrevistas estructuradas y evaluaciones objetivas permite reducir la subjetividad en la toma de decisiones y aumentar la efectividad de las contrataciones.

Además, el enfoque por competencias facilita la identificación de conductas observables y medibles que pueden anticipar un mejor desempeño en el entorno laboral.

### **4.4 Diseño estructurado de la propuesta**

#### **4.3.1 Objetivo de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Diseñar e implementar un programa estructurado de reclutamiento y selección de personal que garantice la incorporación de talento humano calificado y competente en el local

comercial *El Mariachi Tex Mex*, contribuyendo al adecuado funcionamiento de la matriz y la nueva sucursal durante el periodo 2025–2026.

#### 4.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar perfiles de cargo claros y actualizados para los puestos administrativos y operativos.
- Establecer un proceso sistemático de reclutamiento interno y externo.
- Aplicar técnicas de selección basadas en competencias laborales.
- Reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño organizacional.

#### 4.5 Etapas del programa

El programa se estructura en seis etapas, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Etapas del programa de reclutamiento y selección*

<b>Etapas</b>	<b>Denominación</b>	<b>Propósito</b>
1	Planificación del talento humano	Determinar necesidades actuales y futuras de personal
2	Análisis y descripción de cargos	Definir funciones, requisitos y competencias
3	Reclutamiento	Atraer candidatos idóneos
4	Selección	Evaluar y elegir al candidato más competente
5	Contratación	Formalizar la relación laboral
6	Inducción y seguimiento	Facilitar la adaptación y evaluar desempeño inicial

## 4.2 Actividades del programa

Las actividades por etapa se detallan a continuación:

**Tabla 2**

*Actividades del programa*

Etapa	Actividades principales
Planificación	Identificación de vacantes, proyección de personal, aprobación gerencial
Análisis de cargos	Elaboración y validación de perfiles de cargo
Reclutamiento	Publicación de vacantes, recepción y filtrado de CV
Selección	Entrevistas, pruebas técnicas, verificación de referencias
Contratación	Elaboración de contratos, afiliación legal
Inducción	Inducción institucional, seguimiento en periodo de prueba

## 4.3 Recursos y responsables

Tipo de recurso	Descripción	Responsable
Humanos	Gerente, administrador, supervisors	Gerencia
Materiales	Formularios, matrices, equipos informáticos	Área administrativa
Financieros	Presupuesto para reclutamiento y selección	Gerencia

**Tabla 3**

Recursos y responsables del programa

## 4.4 Cronograma de aplicación

**Tabla 4**

*Cronograma de ejecución del programa*

Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Planificación	X					
Análisis de cargos	X	X				
Reclutamiento		X	X			

Selección	X	X		
Contratación		X	X	
Inducción y seguimiento			X	X

#### 4.9 Indicadores de evaluación

**Tabla 5**

*Indicadores de evaluación*

Indicador	Fórmula	Meta
Tiempo de contratación	Días por vacante	$\leq 15$ días
Rotación de personal	Salidas / total personal	$\geq 15\%$
Cumplimiento del perfil	Coincidencia perfil–cargo	$\geq 80\%$
Satisfacción del personal	Encuesta interna	$\geq 85\%$

#### 4.10 Validación y viabilidad de la propuesta

La propuesta es viable desde el punto de vista técnico, económico y organizacional. Técnicamente, se apoya en modelos validados de gestión del talento humano y herramientas de fácil aplicación. Económicamente, los costos de implementación son bajos en relación con los beneficios esperados, tales como reducción de la rotación, optimización del desempeño y mejora del clima laboral.

La validación se realizará mediante la revisión del programa por expertos en gestión del talento humano y la evaluación de resultados obtenidos durante su aplicación. La disposición de la gerencia para implementar el programa garantiza su factibilidad y sostenibilidad en el tiempo.

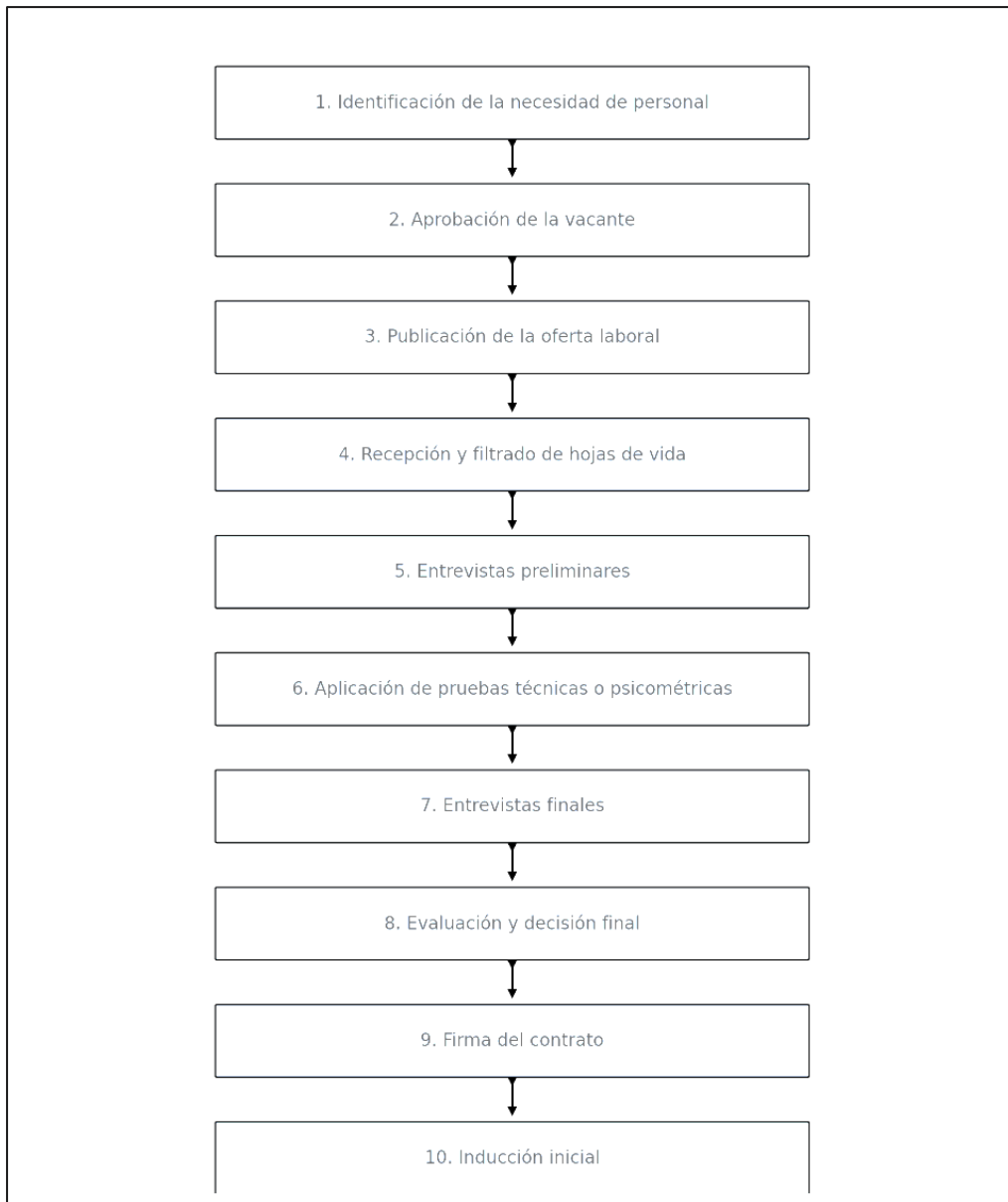
En conclusión, esta propuesta constituye una herramienta estratégica que permitirá a *El Mariachi Tex Mex* fortalecer su gestión interna, asegurar contrataciones eficientes y respaldar su proceso de expansión empresarial.

**Iniciamos con el proceso:**

#### **4.11 Mapa de Procesos del Área Reclutamiento y Selección**

Proceso Principal: **Selección de Personal**

1. Identificación de necesidad de personal
2. Aprobación de vacante
3. Publicación de oferta
4. Recepción y filtrado de hojas de vida
5. Entrevistas preliminares
6. Aplicación de pruebas técnicas o psicométricas
7. Entrevistas finales
8. Evaluación y decisión
9. Firma de contrato



#### **4.12 Fichas de Procesos**

**Nombre del Proceso:** Reclutamiento y Selección de Personal

**Objetivo:** Garantizar la incorporación de personal idóneo mediante un proceso técnico, justo y eficiente.

**Responsable:** Encargado de Talento Humano / Gerente del Local

**Entradas:** Solicitud de personal, perfil de cargo

**Salidas:** Candidato contratado

**Actividades:**

1. Recepción de solicitud de vacante
2. Validación del perfil del cargo
3. Difusión de la vacante en canales adecuados
4. Preselección de hojas de vida
5. Entrevistas estructuradas
6. Aplicación de pruebas
7. Selección final y validación
8. Oferta laboral
9. Firma de contrato
10. Registro del nuevo ingreso

#### 4.13 Descriptivo de Cargo

Diseño del perfil de cargo A continuación se describirá cada una de las funciones que ejecuta cada uno de los cargos que posee el local gastronómico el Mariachi Tex Mex

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	
---	------------------------	--

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente – Administrador
<b>AREA:</b>	Administrativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Propietario / Dirección General
<b>MISIÓN / OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Planificar, organizar y supervisar las actividades operativas y administrativas del local gastronómico <i>El Mariachi Tex Mex</i> , garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la correcta gestión del personal y la calidad del servicio al cliente.	
<b>CONDICIONES ESPECIFICAS DEL ROL</b>	
<b>EDUCACIÓN FORMAL:</b>	Título de tercer nivel en Administración, Talento Humano, Gastronomía o afines
<b>FORMACION REQUERIDA</b>	<b>FORMACION A DESARROLLAR</b>
Gestión administrativa	Servicio al cliente
Manejo de personal	Resolución de conflictos
Control operativo y financiero básico	Liderazgo y toma de decisiones
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos administrativos o de supervisión en restaurantes
<b>FUNCIONES</b>	
Supervisar el cumplimiento de funciones del personal.	
Reportar resultados y novedades a la dirección.	
Garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente	
Participar en los procesos de reclutamiento y selección.	
Controlar el cumplimiento de normas internas y legales.	
Reportar novedades al jefe inmediato.	
Coordinar turnos y horarios de trabajo.	
<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado por</b>

<b>Nombre:</b> Kevin Caizapanta	<b>Nombre:</b> Ricardo Ávila
<b>Cargo:</b> Sugerente de Talento Humano	<b>Cargo:</b> Gerente
<b>Fecha:</b> 25/01/2026	<b>Fecha:</b> 25/01/2026

	<h2>PERFIL DE CARGO</h2>
---	--------------------------

IDENTIFICACIÓN	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Polifuncional Mesera / Cajera
<b>AREA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente – Administrador
MISIÓN / OBJETIVO DEL CARGO	
Brindar una atención eficiente, cordial y oportuna a los clientes del local gastronómico <b>El Mariachi Tex Mex</b> , desempeñándose de manera polifuncional como mesera y cajera, garantizando un servicio de calidad, correcto manejo de caja y satisfacción del cliente.	
CONDICIONES ESPECIFICAS DEL ROL	
<b>EDUCACIÓN FORMAL:</b>	Título de Bachiller
FORMACION REQUERIDA	FORMACION A DESARROLLAR
Atención al cliente	Manejo de caja
Manejo básico de caja	Manejo de conflictos
Facturación y cobros	Trabajo en equipo
	Organización y rapidez operativa
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en atención al cliente o manejo de caja.
FUNCIONES	
Realizar el cobro correcto de los pedidos.	
Manejar la caja y realizar el cierre diario.	
Atender y orientar a los clientes de manera cordial.	
Apoyar en la toma de pedidos cuando sea requerido.	
Mantener ordenada y limpia el área de caja.	
Reportar novedades al jefe inmediato.	
Elaborado por	Aprobado por
<b>Nombre:</b> Kevin Caizapanta	<b>Nombre:</b> Ricardo Ávila
<b>Cargo:</b> Sugerente de Talento Humano	<b>Cargo:</b> Gerente

Fecha: 25/01/2026

Fecha: 25/01/2026

	<b>PERFIL DE CARGO</b>
---	------------------------

IDENTIFICACION	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Cocinero
<b>AREA:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente – Administrador
MISION / OBJETIVO DEL CARGO	
Preparar y elaborar los alimentos del menú del local gastronómico <i>El Mariachi Tex Mex</i> , cumpliendo con los estándares de calidad, higiene y tiempos establecidos, garantizando la satisfacción del cliente y el correcto funcionamiento del área de cocina.	
2.CONDICIONES ESPECIFICAS DEL ROL	
<b>EDUCACIÓN FORMAL:</b>	Bachiller
FORMACION REQUERIDA	FORMACION A DESARROLLAR
Conocimientos en manipulación de alimentos	Cocina mexicana
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Control de porciones
Técnicas básicas de cocina	Manejo de tiempos y trabajo bajo presión
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en cocina o establecimientos gastronómicos
FUNCIONES	
Preparar los alimentos conforme al menú y recetas establecidas.	
Mantener el orden y limpieza del área de cocina.	
Cumplir con las normas de higiene y manipulación de alimentos.	
Coordinar con el personal de servicio los tiempos de entrega.	
Controlar el cumplimiento de normas internas y legales.	
Controlar el uso adecuado de insumos y evitar desperdicios	
Apoyar en la organización y cierre del área de cocina.	
Elaborado por	Aprobado por
<b>Nombre:</b> Kevin Caizapanta	<b>Nombre:</b> Ricardo Ávila

<b>Cargo:</b> Sugerente de Talento Humano	<b>Cargo:</b> Gerente
<b>Fecha:</b> 25/01/2026	<b>Fecha:</b> 25/01/2026

#### 4.14 Herramientas del proceso

##### 4.14.1 Anuncio o publicación del cargo:

**¡ESTAMOS CONTRATANDO!**  
**BUSCAMOS**  
**COCINERO**

**EL**  
**MARIACHI**  
**TEX-MEX**

**Ubicación:** Sur de Quito - Sector El Pintado  
**Horario de trabajo:** 12:00 a 21:00

**Requisitos:**

- ✓ Experiencia mínima de 2 años en cocina de restaurantes (comprobable)
- ✓ Buena atención al cliente
- ✓ Conocimiento de BPM's
- ✓ Edad entre 22 y 40 años
- ✓ Residencia en el sur de Quito

**¿Cumples con los requisitos?**  
**Envíanos tu hoja de vida al WhatsApp**  
 **0995884536**

(Solo se contactará a personas que cumplan con el perfil para entrevista)

#### 4.14.2 Checklists:

**Tabla 6**

*Checklist*

---

<b>Checklist de Verificación de Entrevista – Ayudante de Cocina</b>		
<b>Criterio Evaluado</b>	<b>Cumple (✓)</b>	<b>Observaciones</b>
Puntualidad y presentación personal	✓	Llegó a tiempo, con uniforme limpio y actitud respetuosa.
Experiencia en cocina o manipulación de alimentos	✓	Tiene 1 año de experiencia en cocina rápida.
Conocimiento de normas de higiene alimentaria	✓	Conoce normas básicas, requiere refuerzo en BPM.
Disponibilidad de horarios (turnos rotativos, fines de semana)	✓	Flexible, sin inconvenientes para trabajar fines de semana.
Habilidad para trabajo bajo presión	✓	Mantuvo buena actitud ante preguntas sobre escenarios exigentes.
Actitud de trabajo en equipo	✓	Muestra disposición y respeto hacia colegas.
Orden y limpieza en el trabajo	✓	Indica que sigue rutinas de limpieza al finalizar cada turno.
Interés por aprender y recibir instrucciones	✓	Motivado, expresó interés en crecer dentro del local.
Referencias laborales comprobables	✓	Entregó contactos de dos empleadores anteriores.
Motivación para trabajar en el área gastronómica	✓	Gusta del ambiente de cocina y valora el contacto con el cliente.

---

### 4.14.3 Guía de Entrevista Estructurada – Ayudante de Cocina

**Cargo:** Ayudante de Cocina

**Área:** Cocina – Operaciones

**Empresa:** El Mariachi Tex Mex

**Objetivo:** Asegurar entrevistas objetivas y comparables, mediante preguntas base y criterios de evaluación uniformes.

**Tabla 7**  
*Bloques y Preguntas de Evaluación*

---

<b>Bloques de Preguntas y Evaluación</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Pregunta base</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
<b>Experiencia</b>	¿Ha trabajado antes en cocina? ¿Dónde y por cuánto tiempo?	Evalúa experiencia previa relevante.
<b>Técnico</b>	¿Qué medidas toma para evitar la contaminación de alimentos?	Conocimiento básico en BPM.
<b>Habilidad práctica</b>	¿Cómo organiza su estación de trabajo antes de comenzar a cocinar?	Orden, limpieza y preparación.
<b>Trabajo bajo presión</b>	Cuéntenos una situación en la que tuvo que trabajar con muchos pedidos al mismo tiempo. ¿Qué hizo?	Resolución de conflictos, manejo del estrés.
<b>Trabajo en equipo</b>	¿Cómo actúa si un compañero de cocina no cumple con sus tareas?	Colaboración y comunicación.
<b>Disponibilidad</b>	¿Está dispuesto/a a trabajar fines de semana o feriados?	Flexibilidad horaria.
<b>Actitud</b>	¿Qué lo motiva a trabajar en un restaurante como El Mariachi Tex Mex?	Interés y compromiso con el puesto

---

## Criterios de Evaluación por Pregunta

- 5 (Excelente): Responde con claridad, experiencia sólida, proactividad.
- 4 (Bueno): Responde adecuadamente, experiencia moderada.
- 3 (Regular): Respuesta ambigua o poco clara, sin ejemplos.
- 2 (Bajo): Poca experiencia o sin nociones básicas.
- 1 (Deficiente): No responde o carece totalmente de conocimientos.

### 4.14.4 Formato de Evaluación de Candidatos:

#### Descripción:

Se utiliza una matriz o formulario estructurado para calificar a los postulantes al cargo de ayudante de cocina, basado en criterios técnicos y competencias requeridas para el puesto.

#### Objetivo:

Evaluar de forma objetiva y estandarizada a cada candidato, permitiendo una comparación clara de sus capacidades frente al perfil requerido.

**Tabla 8**

*Criterios*

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Observaciones</b>
Experiencia en cocina	10 puntos	Años de experiencia relevante
Conocimiento de normas de higiene	10 puntos	Manejo de BPM y normas sanitarias
Rapidez y eficiencia operativa	10 puntos	Observado en prueba práctica
Trabajo en equipo	5 puntos	Evaluación en dinámica grupal
Actitud y disposición	5 puntos	Observado en entrevista

**Responsable:**

Responsable de Talento Humano y el Encargado de Cocina (como apoyo técnico).

**Criterios de Evaluación:**

Cada postulante será evaluado en los siguientes aspectos:

**Total, Puntaje Máximo:** 40 puntos

**Instrucciones de Uso:**

- Cada evaluador debe llenar el formulario de forma individual.
- Se deben incluir observaciones relevantes en cada criterio.
- Se promediarán los puntajes de todos los evaluadores para tomar una decisión final.

**Resultado Esperado:**

Seleccionar al candidato que obtenga el mayor puntaje y se alinee mejor con los valores y necesidades del local comercial.

**4.14.4 Pruebas Técnicas o Psicométricas:****Descripción:**

Aplicación de pruebas prácticas o psicométricas que permitan evaluar las habilidades, conocimientos y características personales de los postulantes al cargo de ayudante de cocina.

**Objetivo:**

Comprobar que los postulantes poseen las competencias técnicas y personales necesarias para el adecuado desempeño en el puesto.

**Responsable:**

Área de Talento Humano, con apoyo del Encargado de Cocina para la parte técnica.

**Tipos de Pruebas Aplicadas:**

**A. Prueba Técnica Práctica de Cocina**

- **Objetivo:** Evaluar las habilidades culinarias básicas del postulante.
- **Ejemplo de Ejercicio:**
  - Preparar una receta sencilla (ej. tacos, burrito o guarnición mexicana).
  - Aplicar buenas prácticas de manipulación e higiene.

Criterios de evaluación:

**Tabla 9**

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Higiene y presentación	5 puntos
Organización y limpieza	5 puntos
Tiempo de preparación	5 puntos
Sabor y presentación final	5 puntos

**Prueba Psicométrica (opcional)**

- **Objetivo:** Medir capacidades cognitivas, nivel de atención, actitud y estabilidad emocional.
- **Herramientas sugeridas:**
  - Test de razonamiento lógico básico
  - Cuestionario de personalidad laboral

- Test de trabajo bajo presión

### **Instrucciones de Aplicación:**

- Las pruebas técnicas deben realizarse en el área de cocina del local.
- Las pruebas psicométricas pueden aplicarse en papel o en línea, dependiendo del acceso y recursos.
- El evaluador debe registrar resultados y observaciones en un formato estandarizado.

### **Resultado Esperado:**

Identificar a los postulantes con mejor preparación técnica y mayor compatibilidad con el perfil buscado.

Llamada al candidato seleccionado a informarle de su incorporación y firma de contratos.

Flujograma del proceso de contratación de personal

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

1. Los resultados del diagnóstico realizado en el local comercial *El Mariachi Tex Mex* evidencian que el proceso de reclutamiento y selección de personal se desarrollaba sin una estructura formal ni criterios técnicos definidos, lo que incidía negativamente en la rotación del personal, la adaptación al puesto y la calidad del servicio al cliente.
2. A partir del análisis de las encuestas y entrevistas aplicadas, se determinó que la mayoría de los colaboradores no fue sometida a entrevistas formales, pruebas técnicas ni procesos

de inducción, situación que refleja debilidades en la gestión del talento humano y limita la adecuada selección de personal idóneo para cada cargo.

3. El diseño del proceso estructurado de reclutamiento y selección permitió establecer perfiles de cargo claros, etapas definidas y herramientas técnicas orientadas a evaluar competencias laborales, contribuyendo a una toma de decisiones más objetiva y alineada con las necesidades organizacionales.
4. El llevar a cabo esta propuesta permitirá hacer de las contrataciones un proceso mejor estructurado, disminuyendo la rotación de personal y mejorando el desempeño laboral de toda la organización
5. Es indispensable contar con un proceso de reclutamiento formal y estructurado ya que ayuda a mejorar el desempeño del local y garantiza que existirán contrataciones más sencillas.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda que le gerencia del local gastronómico el Mariachi Tex Mex adopte de manera permanente este nuevo proceso de reclutamiento y selección aplicándolo tanto en la matriz como en la nueva sucursal.
2. Es importante revisar y actualizar de forma periódica los perfiles de cargo tomando en cuenta las necesidades operativas del negocio y los cambios que podrían aparecer con el crecimiento de la empresa.

3. Se recomienda brindar capacitaciones al personal operativo y a quienes estarán a cargo del proceso de contratación, con el fin de que las selecciones sean más objetivas y acorde a las exigencias del negocio.
4. Es aconsejable incorporar de manera obligatoria un proceso de inducción para los nuevos colaboradores, facilitando su adaptación al puesto, a la cultura organizacional y a las normas internas, lo cual contribuirá a mejorar el desempeño y el compromiso laboral.
5. Se sugiere, además, efectuar evaluaciones continuas del proceso de reclutamiento y selección mediante el uso de indicadores de gestión, seguimiento durante el periodo de prueba y la aplicación de encuestas internas, con el propósito de detectar posibles mejoras y asegurar la permanencia y efectividad del sistema implementado.

## **ANEXOS.**

### **ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

*Objetivo:* Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción aplicado en la empresa.

*Instrucciones:* Marque con una **X** la opción que considere correcta, según su experiencia al ingresar a la empresa.

1. ¿Se le realizó una entrevista formal antes de su contratación?  
 Sí     No
2. ¿Se le explicó claramente el cargo y sus funciones antes de ingresar a la empresa?  
 Sí     No
3. ¿Se le aplicó alguna prueba técnica o práctica relacionada con el puesto que desempeña?  
 Sí     No
4. ¿Recibió algún proceso de inducción al momento de ingresar a la empresa?  
 Sí     No
5. ¿Considera necesario implementar un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal?  
 Sí     No

### **Entrevista para GERENCIA / ADMINISTRADOR**

#### 1. Experiencia y gestión

¿Ha trabajado anteriormente en la administración de restaurantes o negocios gastronómicos?

¿Cómo organiza los turnos y supervisa el cumplimiento de funciones del personal?

¿Cómo maneja la rotación de personal en un restaurante?

## 2. Liderazgo y clima laboral

¿Cómo motiva a su equipo en jornadas de alta demanda?

¿Qué haría si detecta un conflicto entre cocina y atención al cliente?

## 3. Toma de decisiones

Cuéntenos una situación complicada que haya tenido que resolver en su trabajo anterior.

¿Cómo actúa cuando un colaborador no cumple con las normas del local?

## 4. Calidad y servicio

8. ¿Cómo asegura la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?

¿Qué importancia le da a la higiene y normas de seguridad alimentaria?

## 5. Valores

10. ¿Qué valores considera indispensables para liderar un equipo gastronómico?

## **Entrevista para COLABORADORES**

*(Meseros, cocina, caja, atención al cliente)*

### 1. Experiencia

¿Ha trabajado antes en restaurantes o locales de comida?

¿Qué funciones realizaba en su último trabajo?

### 2. Trabajo en equipo

¿Cómo se lleva trabajando bajo presión y en equipo?

¿Qué haría si un compañero no cumple con su parte del trabajo?

### 3. Atención al cliente

¿Cómo atendería a un cliente insatisfecho?

¿Qué considera una buena atención al cliente?

### 4. Responsabilidad

¿Cómo maneja los horarios y la puntualidad?

¿Qué haría si comete un error durante su turno?

### 5. Actitud

¿Por qué desea trabajar en este local?

¿Cómo se describe como trabajador/a?

## **. FICHA DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA**

**Nombre del postulante:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

<b>Criterio</b>	<b>Bajo (1)</b>	<b>Medio (2)</b>	<b>Alto (3)</b>
Experiencia laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud y disposición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Puntaje total:** \_\_\_\_\_ / 18

**Resultado:**

Apto

Apto con observaciones

No apto

**Bibliografía**

Alarcón, V. F. (2006). *Desarrollo de sistemas de información: Una metodología basada en el modelado*. UPC. [https://books.google.com.ec/books?id=Sqm7jNZS\\_L0C](https://books.google.com.ec/books?id=Sqm7jNZS_L0C)

Alles, M. A. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.

Armijos, F. (2019). Gestión del talento humano en organizaciones modernas. *Revista INNOVA*. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova>

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449.

Becerra, L. (2008). *Flujograma*. Monografías.  
<http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167. <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado/>

Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de auditoría de gestión*.  
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>

Cuéllar, G. (2003). *Características de un sistema de control interno*. Universidad del Cauca. <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfli1.html>

David, F. R. (2003). *Administración estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Díaz, R. (2006). *COSO II-ERM y el papel del auditor interno*.  
<http://auditor2006.comunidadcoomeva.com>

Herrero, J. (2012). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (3.<sup>a</sup> ed.). Paraninfo.

Izquierdo, J. L. (2007). *Gestión administrativa y financiera* [Tesis de grado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. Repositorio Institucional ESPE.  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1758/1/T-ESPE-014560.pdf>

Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP]. (2010). Registro Oficial Suplemento 294.

López, H. (2012). *Análisis FODA: Cinco pasos para su desarrollo*. Axeleratum.  
<http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis>

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2026). *Plan de Trabajo de Integración Curricular: Diseño e implementación del proceso de reclutamiento y selección para El Mariachi Tex Mex*.

Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. Limusa.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Rubio, R. A. (2006). *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio*.  
<https://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>

Solís, M. (2020). Gestión del talento humano y desempeño organizacional. *Revista de la Universidad Técnica de Ambato*. <https://revistas.uta.edu.ec>

Valdéz, R. (2021). *Procesos de reclutamiento y selección en empresas de servicios* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.  
<https://repositorio.uta.edu.ec>

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de personal y recursos humanos* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.