



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POS-
GRADO**

**“GUÍAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN PY-
MES GASTRONÓMICAS”**

TESIS

Para Obtener el Grado de

Maestro en Gestión Organizacional.

DIRECTOR:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Asesores:

M.A. Olivia Espinosa González

M.A Fernando Ramos Viveros

PRESENTA:

Marco Elías González Del Pino

Puebla, Pue. Septiembre 2021



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-018/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GONZÁLEZ DEL PINO MARCO ELÍAS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "GUÍAS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN PYMES GASTRONÓMICAS", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 13 de septiembre de 2021

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
RMV*/ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la tesis denominada: **“Guías para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en PYMES Gastronómicas”** elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

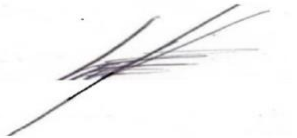
MARCO ELÍAS GONZÁLEZ DEL PINO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 10 de septiembre de 2021



DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora Metodológica de la tesis denominada: **“Guías para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en PYMES Gastronómicas”** elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MARCO ELÍAS GONZÁLEZ DEL PINO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 10 de septiembre de 2021


M.A. OLIVIA ESPINOSA GONZÁLEZ

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor Temático de la tesis denominada: **“Guías para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en PYMES Gastronómicas”** elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MARCO ELÍAS GONZÁLEZ DEL PINO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 10 de septiembre de 2021

M.A. FERNANDO RAMOS VIVEROS



Agradecimientos:

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, por brindarme la oportunidad de seguir preparándome para construir un mejor futuro profesional y por su gran esfuerzo que representó darme esta oportunidad.

También quiero agradecer a mis asesores de tesis por brindarme tiempo y dedicación para que este trabajo se realizara de la mejor forma posible.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y compromiso en cada clase. Por último, pero no menos importante, a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por su compromiso por formar profesionales de excelencia.

A todos y cada uno de ustedes, ¡muchas gracias!

ÍNDICE

RESUMEN	12
I. INTRODUCCIÓN.....	14
II.3 Sistematización de la pregunta de investigación	17
III. OBJETIVOS	17
III.1 objetivo general	17
III.2 Objetivos específicos	18
IV. JUSTIFICACIÓN	18
V. HIPÓTESIS	20
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	20
VI.1 Método	20
VI.2 Enfoque de la investigación	21
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	21
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	23
1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	23
1.1.1 Actividades previas al reclutamiento y selección de personal.	23
1.1.2.1 Conceptos básicos de reclutamiento.	30
1.1.2.2 Conceptos básicos de selección de personal.	31
1.1.3 Antecedentes de reclutamiento y selección de personal.....	32
1.1.4 Antecedentes de reclutamiento y selección de personal en México.....	36
1.1.5 Modelos tradicionales de reclutamiento y selección de personal.	37
1.1.5.1 Modelos tradicionales de reclutamiento.	37
1.1.5.2 Modelos tradicionales de selección de personal.	45
1.1.6 Costos de reclutamiento y selección de personal.	59
1.2 LAS PYMES Y LAS PYMES GASTRONÓMICA.....	61
1.2.1 Antecedentes de la PYME en México	61
1.2.2 Antecedentes de la PYME gastronómica en México.	64
1.2.3 Prácticas de gestión humana en las PYMES.	68
1.2.4 La PYME gastronómica y la gestión de personal.....	72
1.2.5 Prácticas de la gestión humana en la PYME gastronómica.	73
1.2.6 Proceso administrativo en la industria gastronómica.	77

1.2.7 Gestión estratégica en la PYME gastronómica.	80
1.3 NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	84
1.3.1 <i>Employer Branding</i> (Marca empleadora).....	84
1.3.2 Reclutamiento y selección de personal en línea.	85
1.3.2 <i>Outsourcing</i>	91
1.3.3 <i>Headhunting</i>	93
1.3.4 Empowerment (empoderamiento).....	94
1.3.5 Primer día de trabajo	95
1.3.6 Salario emocional	97
1.3.7 Cuadro de mando integral (<i>balanced score card</i>).	101
1.3.8 Inteligencia artificial para el reclutamiento y selección de personal.	104
1.4 CASOS DE ÉXITO DE LAS NUEVAS ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA.....	105
1.4.1 Caso de éxito <i>employer branding</i> NH Hoteles.	105
1.4.2 Caso de éxito <i>employer branding / reclutamiento on-line</i> <i>McDonald's</i> : 108	
1.4.3 Caso de éxito implementación de competencias laborales para alcanzar la realización del sistema HACCP.	109
1.4.4 Casos de éxito de implementación de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	112
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO	115
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	115
2.1.1 Estructura organizacional	115
2.1.2 Diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa estudio de caso.....	118
2.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO	118
2.2.1 Diseño metodológico	118
2.2.2 Investigación de campo	119
2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO	121
2.3.1 Datos generales de la empresa	121
2.3.2 Resultados de la encuesta aplicada a directivos para el reclutamiento y selección de personal de forma interna y externa.....	122

2.3.3 Análisis de resultados de la encuesta aplicada a profesionales gastronómicos.	125
2.3.3.1 Análisis de resultados de profesionales gastronómicos internos a la empresa.	125
2.3.3.2 Análisis de resultados de la encuesta aplicada a profesionales gastronómicos externos de la empresa.	131
2.4 ESTADO DEL PROBLEMA HIPÓTESIS.....	135
CAPÍTULO III PROPUESTA	136
CONCLUSIONES	175
REFERENCIAS	180

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.1 Modelo de requisición de personal.....	25
Imagen 1.2. Mercado de recursos humanos.....	26
Imagen 1.3 Representación gráfica de la gestión de recursos humanos a través del modelo de ciclo de vida profesional estándar.....	30
Imagen 1.4. Aspectos importantes para seleccionar por competencias.....	53
Imagen 1.5. Modelo de Planeación de Recursos Humanos.....	54
Imagen 1.6. Organigrama tradicional de un Restaurante.....	78
Imagen 1.7. Ejemplo de Matriz FODA.....	81
Imagen 1.8. Proceso de <i>Outsourcing</i>	92
Imagen 1.9. Pirámide de Maslow enfocada a lo laboral.....	98
Imagen 1.10. Ejemplo cuadro integral de mando.....	101
Imagen 1.11. Etapa 1 implementación del sistema de Análisis de peligros y puntos de control críticos (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)</i>).....	110
Imagen 1.12 Etapa 2 implementación del sistema Análisis de peligros y puntos de control críticos (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)</i>).....	111
Imagen 1.13. Resultados de la implementación de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal en <i>Burger King</i>	113

ÍNDICE DE IMÁGENES DE LA PROPUESTA

Imagen 1. Diagrama de flujo para requisición de personal gastronómico.....	141
Imagen 2. Diagrama de flujo para el reclutamiento de personal gastronómico....	147
Imagen 3. Formato de reclutamiento de personal gastronómico.....	149
Imagen 4. Formato de reclutamiento con anotaciones importantes.....	150
Imagen 5. Diagrama de flujo selección de personal para un puesto gastronómico.....	161
Imagen 6 Tabla para calificar entrevista práctica.....	166
Imagen 7 Formato de entrevista con anotaciones importantes.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Comparativa entre buenas y malas prácticas en selección de personal.....	47
Tabla 1.2. Ejemplo de perfil Ocupacional según el Sistema Nacional de Ocupaciones.....	58
Tabla 1.3. Clasificación de PyME.	62
Tabla 1.4 Comparativo prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas.....	70
Tabla 1.5 Cuadro comparativo entre un profesional y no profesional	75
Tabla 1.6. Usuarios de redes sociales	88
Tabla 1.7. Ventajas y desventajas de usar las redes sociales para el reclutamiento y selección de personal.....	89
Tabla 2.1. Bitácora de actividades de investigación de campo.....	120
Tabla 2.2. Datos generales de la empresa y de los directivos.....	121
Tabla 2.3. Planeación de reclutamiento y selección de personal de forma interna.....	122
Tabla 2.4 Reclutamiento externo.....	124
Tabla 2.5. Grado de utilización de plataformas para buscar empleo.....	128
Tabla 2.6 Grado de importancia de información para postularse a una oferta laboral	129
Tabla 2.7. Personas externas a la empresa.....	133

ÍNDICE DE TABLAS DE LA PROPUESTA

Tabla 1. Formato de requisición de personal sugerido.....	143
Tabla 2. Formato de requisición con anotaciones importantes	143
Tabla 3. Formato de chequeo de curriculums.....	163
Tabla 4. Formato con anotaciones importantes.....	163

Tabla 3.5 Comparativo entre un profesional y no profesional.....	170
Tabla 3.6 Grupos de <i>Facebook</i> para publicidad orgánica.....	173

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.1 Uso de internet.....	87
Gráfica 2.1: Grado de estudios de las personas encuestadas internas de la empresa.....	126
Gráfica 2.2 Formación profesional personas internas de la empresa.....	126
Gráfica 2.3 Claridad en procesos de reclutamiento personas Internas de la empresa.	127
Gráfica 2.4 Razones por las que una persona rechaza una oferta laboral.....	130
Gráfica 2.5 Grado de estudios de personas externas a la empresa.....	131
Gráfica 2.6 Formación profesional de personas externas de la empresa.....	132
Gráfica 2.7 Claridad de los procesos de reclutamiento y selección de personal	133
Gráfica 2.8 Razones por las cuales el personal externo rechazaría una oferta laboral.....	134

RESUMEN

Las prácticas de gestión de talento humano en las empresas pueden significar diferenciación competitiva en el mercado, por lo que tener al mejor personal en la platilla de colaboradores es esencial para competir. Tener al mejor personal dentro de la organización es determinado principalmente por los procesos de reclutamiento y selección de personal, lamentablemente el 71% de las PyMES gastronómicas no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar este tipo de prácticas (Mendoza, Moheno & Hernández, Calzada, 2008). Al visualizar esta necesidad se inició el presente trabajo que se realizó bajo la metodología del estudio de caso, lo cual permitió proponer un formato-guía de reclutamiento y selección de personal para una PyME gastronómica que incluye herramientas administrativas para que puedan generar ofertas de vacantes de manera estructurada en el reclutamiento y selección de personal.

PALABRAS CLAVE:

Reclutamiento, Selección, PyMES Gastronómicas.

ABSTRACT

The human talent management practices in the companies can mean competitive differentiation in the labor market, so having the best personnel on the roster of collaborators is essential to compete. Having the best personnel within the organization is determined mainly by the recruitment and selection process of personnel, unfortunately 71% of gastronomic SMEs do not have the necessary knowledge to carry out this type of internship (Mendoza, Moheno & Hernandez, Calzada, 2008). The present work developed after visualizing this need, which was carried out under the case study method, which allowed to propose a format- guide for recruitment and selection of personnel for a gastronomic SME that includes administrative tools so that they can generate offers of vacancies in a regarding way in recruitment and selection of personnel.

Keywords

Recruitment, Selection, Gastronomic SMEs.

I. INTRODUCCIÓN

El talento humano es el activo más valioso para una organización ya que puede significar una ventaja competitiva para cualquier empresa, por lo que es importante tomarse en serio cada procedimiento en la gestión del talento humano (Moreno & Godoy, 2012) . Por lo general en las PyMES no se cuenta con una persona calificada para realizar estos procesos, las PyMES gastronómicas no son la excepción y algunas veces los conocimientos del tema son bajos o inclusive nulos, por lo que gestionar procesos como el reclutamiento y selección de personal se vuelve en una tarea tediosa, difícil y con resultados por debajo de los esperados (Mendoza, Moheno & Hernández, Calzada, 2008), en el ámbito gastronómico existen aproximadamente 1.4 millones de personas que laboran día a día en este ramo económico (CANIRAC, 2014), sin embargo tienen un índice de rotación demasiado alto que en buena parte podrían relacionarse con prácticas no óptimas de reclutamiento y selección (Hernández, 2018).

Por lo antes expuesto se elaboró el presente documento con la estructura siguiente:

El primer capítulo contiene lo relacionado con reclutamiento y selección de personal de manera independiente y aterrizado en el sector gastronómico de Puebla. Se habla sobre los antecedentes del reclutamiento y selección de personal de manera general hasta llegar a México, también incluye los procedimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, al igual de técnicas consideradas vanguardistas, junto con algunos casos de éxito de los mismos. Dentro de este capítulo también se encuentra lo relacionado con las PyMES gastronómicas iniciando de manera general hasta aterrizarlo a México y en Puebla, se habla de sus métodos administrativos y de gestión de personal.

En el segundo capítulo se aborda el estudio de caso a realizar una evaluación de una empresa gastronómica dedicada al servicio de cafetería ubicada en San

Pedro Cholula Puebla a la que nos referiremos durante todo el trabajo como la empresa “X” con respecto a reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta algunos datos administrativos de la empresa de forma general para tener un contexto amplio de la misma.

En el tercer capítulo se aborda el diseño metodológico que se utilizó para elaborar la investigación actual.

El trabajo se finaliza con la elaboración de una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA

II.1 Planteamiento del problema

Desde el 2019 se habla sobre escases de talento humano en el mercado laboral de las empresas mexicanas, a las organizaciones cada día les cuesta más trabajo encontrar a la persona ideal para el puesto que requiere cubrir, dentro de esta problemática se les atribuyen a distintos factores, por ejemplo: cuestiones generacionales, empleadores y mercados poco atractivos, entre otras opciones. El problema para tratar de empleadores y mercado laboral poco atractivos es algo que se debería atender de manera inmediata ya que, según la fuente citada, atiende al 38% de la escasez de talento, o a la percepción de escasez de talento (KPMG, 2015).

Como se menciona anteriormente existe el problema de empleadores y mercados laborales poco atractivos para las generaciones que están obteniendo la edad para incorporarse a laborar ya que estas generaciones (*millenials* y generación “Z”) buscan empleo en medios diferentes a las generaciones anteriores, su principal motor de búsqueda de empleo es el internet, donde resaltan portales de trabajo como: Occ mundial, Computrabajo, *Linked in*, entre otras (Notimex, 2018).

La incorporación de *Facebook* como plataforma para ofertar vacantes está tomando cada vez más popularidad entre las nuevas generaciones y en donde se centran distintos problemas aunados con el problema mencionado al principio de este párrafo “Empleadores y mercados poco atractivos para estas generaciones (generación “Y” y “Z”)”, ya que las ofertas de trabajo las cuales se proyectan en este tipo de portales de empleo se encuentran mal redactadas y no ofrecen información relevante sobre el empleo o que brinde seguridad para la persona que esté buscando empleo. Esto podría estar provocando que las PyMES restauranteras no puedan encontrar al personal ideal para su organización porque no cuentan con un área de recursos humanos o una persona especializada en este tema que pueda asesorarles sobre cómo realizar un proceso de reclutamiento de personal adecuado para captar a los candidatos ideales para ellos (KPMG, 2015).

En la industria gastronómica de Puebla se tiene un índice de rotación de personal de aproximadamente el 30% después del primer mes, una de las causas es que el trabajo no cumple con las expectativas de las personas, estos problemas pudiesen ser derivados a una mala proyección de las vacantes de la empresa para los futuros candidatos (Zambrano, 2014).

La importancia de realizar esta investigación en la PyME gastronómica ubicada en Cholula, Puebla, es por que es una zona de alto turismo extranjero y local, lo cual se podría deducir que es una carta de presentación de la ciudad de Puebla para todo México y de la gastronomía Mexicana al mundo, lo cual es de suma importancia que las empresas gastronómicas brinden un excelente servicio y sobre todo contar con el personal adecuado para hacer frente a esta gran responsabilidad. De la misma forma es importante realizar esta investigación porque después de los acontecimientos derivados de la pandemia del COVID19, se van a requerir procesos de reclutamiento y selección realmente efectivos para la industria restaurantera para no regresar al índice de rotación de personal del 30% por que conllevaría a muchos costos extras que no se podrán solventar por el impacto económico de la pandemia.

Por lo que es conveniente:

Estructurar un modelo de reclutamiento y selección de personal para las PyMES gastronómicas en la que puedan generar ofertas de vacantes de manera estructurada, realizando un formato que las PyMES gastronómicas puedan generar ofertas de vacantes de manera estructurada. Incluyendo un formato rellenable para que posteriormente realicen una convocatoria con información relevante sobre la vacante para las personas que estén buscando un nuevo empleo y que las personas que acudan a la entrevista asistan con la información necesaria sobre el empleo y predispuestos a aceptar el empleo con las condiciones y beneficios redactados en el formato.

II.2 Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar las estrategias de reclutamiento y selección de personal en una PyME de la industria gastronómica en San Andrés Cholula, Puebla, México?

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación

- ¿Cómo reclutan personal las grandes cadenas del área gastronómica en el mundo?
- ¿Qué modelos de procesos de reclutamiento de personal son los más utilizados?
- ¿Qué es el reclutamiento y selección de personal?
- ¿Qué aspectos se toman en cuenta en el reclutamiento de personal?
- ¿Cómo reclutan personal en México?

III. OBJETIVOS

III.1 objetivo general

Estructurar un formato-guía para reclutamiento y selección de personal para una PyME de la industria gastronómica que incluya herramientas administrativas que puedan mejorar el reclutamiento y selección de recursos humanos y así cubrir

las vacantes de la empresa de manera estructurada para mejorar la competitividad de las mismas.

III.2 Objetivos específicos

- Analizar los métodos de reclutamiento más utilizados en el área gastronómica.
- Analizar los procesos más utilizados a nivel internacional, nacional y estatal.
- Evaluación del reclutamiento Internacional, nacional y estatal.
- Estudiar los casos de éxito de reclutamiento.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las PyMES son un factor muy importante en México ya que de acuerdo a Arana (2018), Las PyMES aportan 52% del PIB y generan aproximadamente el 72% del empleo en el país (CONDUSEF, 2015). La Cámara Nacional de la industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) menciona que en 2013 la industria de alimentos y bebidas generaron aproximadamente 177 mil 145 millones de pesos, lo que significa un aproximado del 1.1% del PIB total del país lo cual también se dice que se tiene una tendencia a la baja ya que en 2003 su contribución fue de aproximadamente un 1.7% del PIB del país. La importancia de este sector económico es que el sector restaurantero representó el 10% de las unidades económicas del 2014 en México por lo cual se colocó en el segundo sector más importante en generación de empleo solamente por debajo del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos (INEGI, 2014). Al analizar la importancia que tiene el sector restaurantero en México es necesario poner atención a todo lo que sucede alrededor de esta industria y poder aportar algo para su mejora en cualquiera de sus áreas. Por lo general las PyMES no cuentan con su propia área de recursos humanos lo cual las hace partícipes al descuido de la aplicación de las estrategias que dicha área podría proporcionarles, ya que según Mendoza, Moheno y Hernández (2008) esta podría significar el éxito o fracaso de la empresa. Se dice que el 71% de las micro y pequeñas empresas no cuenta con programas de formación para el desarrollo de sus empleados, lo que provoca una baja calificación en la mano

de obra. De igual manera las prácticas y estrategias de recursos humanos podrían hacer que el desempeño de los empleados de las PyMES sea mejor y que eso lleve al crecimiento a dichas empresas, (Mendoza, Moheno & Hernández, Calzada, 2008). En el artículo escrito por Godínez & Zarazúa (2019) se elaboró un censo en el cual evaluaron 200 anuncios de reclutamiento de personal de diferentes empresas y encontraron distintos tipos de errores que significan la atracción de diferentes tipos de perfiles de personas las cuales no cubrían el perfil de manera satisfactoria para la empresa contratante.

Este es el caso de la empresa “X” Cafetería ubicada en San Pedro Cholula, al ser una empresa nueva en el ramo gastronómico del giro cafetería es un buen candidato para realizar un estudio de caso para analizar lo anteriormente descrito, se cuenta con los conocimientos básicos y tradicionales sobre el reclutamiento y selección de personal, los cuales consisten en buscar un candidato en fuentes externas realizando publicaciones de vacantes tradicionales (contactos con familiares o amigos y recomendados), lo cual es un problema porque algunas personas cuentan con las ganas de trabajar, pero carecen de los conocimientos técnicos que podría brindarles crecimiento en cuestión de control costos, cadena de producción, almacenamiento, rotación de almacén, control de mermas, entre otras soluciones que un profesional les podría brindar, otra limitante que pudiera existir es que estas personas que derivan de conocidos y recomendaciones podría no tener el suficiente interés por realizar una carrera en el ramo gastronómico y aceptar otra opción laboral la cual si cumpla con sus intereses de carrera y profesión.

Con este estudio se pretende proponer una guía para el reclutamiento y selección de personal para las PyMES gastronómicas, en donde contenga información sobre los puestos que se pueden encontrar en una empresa de alimentos y bebidas, sus funciones, el perfil del profesional gastronómico que se requiere para ese puesto, preguntas de análisis para la verificación de un nuevo puesto dentro de la organización, estructurar una vacante profesional y un proceso de selección para el personal.

V. HIPÓTESIS

La creación de un formato-guía de reclutamiento y selección dirigida a una PyME de la industria gastronómica permitirá realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera estructurada aumentando el índice de candidatos calificados para sus vacantes.

Variables independientes:

Formato-guía de reclutamiento y selección de personal en una PyME de la industria gastronómica.

Formato-guía selección en una PyME de la industria gastronómica.

Variables dependientes:

Mejorará en el reclutamiento y selección de personal mejor calificado para cubrir sus vacantes.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

VI.1 Método

La metodología de este estudio comprende dos partes: la primera abarca una revisión y análisis documental para tener un contexto sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal y analizar los puntos importantes de ambos procesos.

La segunda parte incluye un estudio de caso de la empresa "X", una cafetería ubicada en San Andrés Cholula, Puebla que entre en la categoría de PyME y que se busca encontrar aquellos factores que afectan a los procesos de reclutamiento y

selección de personal, para posteriormente realizar una propuesta que pueda apoyar a la empresa a estructurar sus procesos anteriormente mencionados.

VI.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación se ha abordado desde la perspectiva de estudio de caso, considerando por Yin (1994) se trata de una investigación empírica que estudia un fenómeno en un momento determinado dentro de su contexto real, se trata de un estudio mixto, puesto que se usaron los enfoques cualitativo y cuantitativo, es descriptiva para la construcción del marco teórico que servirá de apoyo al tema y permitirá analizar las fuentes de información secundarias con el objeto de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos, teorías, modelos y enfoques. Es deductivo porque parte de lo general a lo particular de los temas abordados hasta la particularidad en donde se aterrizó el problema central de la investigación y se ajusta al enfoque cualitativo de la investigación

El trabajo es de corte transversal con el fin de recolectar datos a través de encuestas, observaciones y entrevistas sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal de la industria gastronómica.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Para el alcance del trabajo se contempló la literatura vigente en materia de recursos humanos que se relacionen con el tema para los años 2019 y 5 años hacia atrás y también ameritó buscar información con más años de antigüedad.

Las limitaciones identificadas para el trabajo son las siguientes: el estudio abarcara únicamente a una PyME del área gastronómica en búsqueda de candidatos y que se ubiquen geográficamente en el municipio de San Pedro Cholula, Pue-

bla. Los resultados serán limitados al estudio de caso de la empresa "X". Los resultados de este estudio de caso no pueden ser generalizados para otras empresas del mismo o diferente giro comercial o con diferente ubicación,

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda todo el marco teórico competente para formar una base teórica para la elaboración de una propuesta, para ello se abordaron los temas de reclutamiento y selección de personal, PyMES gastronómicas, gestión de talento humano en las PyMES y Pymes gastronómicas, contemplando los antecedentes de lo anteriormente mencionado y estrategias tradicionales que se utilizan para realizar procesos de reclutamiento y selección de personal. De igual manera se abordan las nuevas estrategias de reclutamiento y selección de personal, así como casos de éxitos de la implementación de dichas estrategias.

1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

A continuación, se exponen los antecedentes sobre reclutamiento y selección de personal dentro de una organización, iniciando desde el entorno general internacional, aterrizando en México y posteriormente en el ramo gastronómico. De igual manera se presentan definiciones y prácticas sobre el reclutamiento y selección de personal que por lo general se utiliza en la gestión del talento humano.

1.1.1 Actividades previas al reclutamiento y selección de personal.

Esta sección conceptualiza las dos actividades previas fundamentales para que el reclutamiento y selección de personal sea ejecutado correctamente, estas actividades previas se componen por análisis de puestos y requisición de personal.

El análisis de puestos es “el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos” (Godínes & Zarazúa, 2019, pág. 71) esta actividad se convierte en el punto de partida para varias actividades básicas del proceso de la gestión de personal en una empresa, principalmente para el proceso de reclutamiento de personal. Esta herramienta es indispensable para las organizaciones ya que aquí es donde se delimita lo que hace cada persona dentro de la organización,

en esta descripción también vienen incluidos datos como las aptitudes que se requieren para realizar dicha actividad de la mejor forma posible. Los pasos por seguir para realizar un excelente análisis de puestos se recomiendan lo siguiente:

1. Recabar metódicamente la información: si el puesto ya existe, se debe recabar toda la información sobre él, ya sea por medio de entrevistas, videos de las personas que realizan esa actividad, observaciones directas, o la combinación de todas las anteriores.
2. Separar los elementos y objetivos que construyen el trabajo: en este punto se separan las perspectivas de la tarea a realizar en la organización de los intereses y objetivos del trabajador, esto con el fin de tener un análisis realmente objetivo y que describa lo que realmente se realiza.
3. Ordenar los datos de forma lógica y por escrito
4. Realizar un informe final
5. Archivar los resultados de cada análisis de puestos (Godínes & Zarazúa, 2019).

Ninguna actividad de alguna organización debe ser realizada sin antes una autorización previa, para realizar un análisis de puestos no es la excepción ya que se deben cubrir una serie de requisitos previos para realizar esta actividad dentro de la organización, los que el autor propone son:

1. Contar con la autorización del estudio por parte de las máximas autoridades.
2. Contar con las personas adecuadas para llevar a cabo el análisis
3. Las personas que se encargarán de dicho análisis deben ser capacitadas previamente.
4. Realizar una campaña de información y motivación para los trabajadores que será parte vital de este análisis de puestos.

Esta técnica contribuye directamente en el reclutamiento y selección de personal porque al definir cada una de las funciones a desempeñar en un puesto se elabora un perfil que se utilizará cada vez que se requiera una persona para desempeñar la vacante dentro de la organización (Valenzuela & Ortíz, 2004).

El departamento de reclutamiento no tiene la autoridad absoluta como para realizar un proceso por sí mismo, si no, que dentro de muchas organizaciones dicho proceso debe estar basado en una requisición de empleo o de personal y del análisis de puesto realizado previamente de alguna de las áreas de la empresa u organización, con el fin de que este punto quede más específico se anexa una imagen de una muestra de una tabla de requisición de personal en la imagen 1.1. Esta parte del proceso es fundamental ya que se da la pauta a qué se requiere en la empresa, como anteriormente se menciona el departamento de reclutamiento no puede iniciar un proceso si no sabe qué tipo de persona se requiere en la organización. Una vez que es recibida dicha requisición de personal, busca dentro de la organización si puede ser cubierta esa vacante con alguien que ya esté dentro de la empresa, en caso contrario se debe recurrir a un proceso de reclutamiento distinto (Chiavenato, 2007).

Imagen 1.1 Modelo de requisición de personal

De: Departamento	Fecha/Emisión
Para: División de Relaciones Industriales	Fecha/Recibido
Área de Reclutamiento y Selección	Núm.

REQUISICIÓN DE EMPLEADO	
DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE

CLAVE DE LA DIVISIÓN	
CANTIDAD	CATEGORÍA

 POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

 POR AUMENTO DEL PERSONAL

CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL

Fuente: Chiavenato, 2007, pág. 156.

Existen dos tipos de posiciones en el mercado del talento humano: el mercado de recursos humano ocupado o empleados los cuales pueden ser como él llama reales o potenciales, que son aquellos que a pesar de estar en un empleo ya establecido buscan algún cambio, ya sea mejora de salario, prestaciones, tiempo

libre, salario emocional, nuevos retos, etc., estos se pueden encontrar de forma externa o en la misma empresa, y el mercado disponible o desempleados que son personas que no cuentan con un empleo y están en búsqueda de uno, para encontrar este tipo de talento es necesario un reclutamiento externo y sobre todo realizar una requisición de personal como la anteriormente mencionada en la imagen 2.1. Esto es importante definir por que la oferta que va a brindar dependerá mucho si esta persona se encuentra empleada o desempleada, en el primer caso se requiere realizar una oferta más interesante a la que ya tiene, y en el segundo caso pudieses adquirir talento humano a un costo menor de adquisición (Chiavenato, 2007) . En la siguiente imagen (imagen 1.2) muestra su modelo de mercado de recursos humanos.

Imagen 1.2. Mercado de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, 2007, pág. 155.

Tomando en cuenta la escuela de pensamiento humano relacionista, en la segunda opción que es el de adquirir una persona que esté desempleada porque

implica la posibilidad de adquirirla a un bajo costo, no es bueno abusar de la necesidad de las personas para ofrecerles un trato muy por debajo de lo que realmente necesitaría una persona para vivir y desarrollarse de acuerdo con sus necesidades.

Otra actividad previa al reclutamiento y selección de personal que tiene la misma importancia es la planeación “La planeación de los recursos humanos es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia empresarial y las exigencias y particularidades de cada cargo” (Guzmán, Pérez, & Noda, 2010, pág. 7).

“La planificación en el área de los recursos humanos, toma su punto de partida ante la necesidad de toda organización de disponer de forma permanente de personal competente con tal de acometer las tareas exigidas” (García, Yagüez, Loopez-Jurado, & Casanovas, 2007, pág. 73).

Toda actividad o estrategia debe ser planeada antes de ejecutarse y la gestión del talento humano no es la excepción, por eso la primera herramienta necesaria sería una correcta planeación. La planeación de recursos humanos es uno de los procesos fundamentales para un eficaz funcionamiento y desarrollo de la gestión de talento humano en conjunto de la organización. Consiste en anticipar las necesidades que pudiesen tener las organizaciones con respecto al talento humano para los próximos años y planificar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los recursos humanos en una empresa, la cual contiene la necesidad de evaluar los recursos humanos actuales, proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten y es una actividad que debería ser altamente prioritaria dentro de cualquier organización sin importar su tamaño o giro co-

mercial. Muchas organizaciones esperan a que exista una vacancia para luego cubrirla de la mejor manera, pero hay que recordar que esta técnica no es muy conveniente ya que por ejemplo en una PyME probablemente solamente se disponga de un periodo muy corto para cubrir una vacante y eso signifique la contratación imprudente de una persona que posiblemente no sea la correcta para el puesto, las PyME deben aprender que cuando las organizaciones son grandes este es un riesgo que no se debe correr y deberían adecuar esta práctica para ellos, por lo que vale la pena planificar con anticipación los requerimientos de recursos humanos (Perspectivas, 2007).

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que en todo proceso se deben tomar en cuenta todas las propuestas dentro de la plantilla de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planeado. La planeación estratégica de recursos humanos contiene dos pasos importantes para toda organización: El establecimiento de competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso. La planificación de recursos humanos se apoya, primeramente, en el análisis de los puestos, esto viene justificado en el sentido que no se puede dirigir los esfuerzos de reclutamiento y selección si antes no se saben cuáles son las características de las tareas a cubrir. Este análisis de los puestos intenta determinar:

- Qué tareas ejecutar
- Cuando se van a realizar esas tareas
- Dónde se van a realizar
- Cómo se van a realizar
- Por quién serán realizadas (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2019).

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente

- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Elementos a considerar:

- A nivel regional se deben considerar factores económicos, condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas
- Cambios tecnológicos
- Tendencias demográficas.

Ventajas:

- Mejorar el uso de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en contrataciones
- Expandir la base de datos del personal para apoyar otros campos
- Cooperar en la coordinación de varios programas, como en la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado (Guzmán, Pérez, & Noda, 2010).

Cinco etapas de la planificación del talento humano:

- Análisis de la política, objetivos y estrategias de la empresa
- Análisis de los objetivos y las estrategias en recursos humanos
- Evaluación de los recursos humanos disponibles
- Previsión de las necesidades en recursos humanos
- Elaboración y puesta en marcha de los planes en recursos humanos con objeto de hacer concordantes las necesidades y las disponibilidades (García, Yagüez, Loopez-Jurado, & Casanovas, 2007).

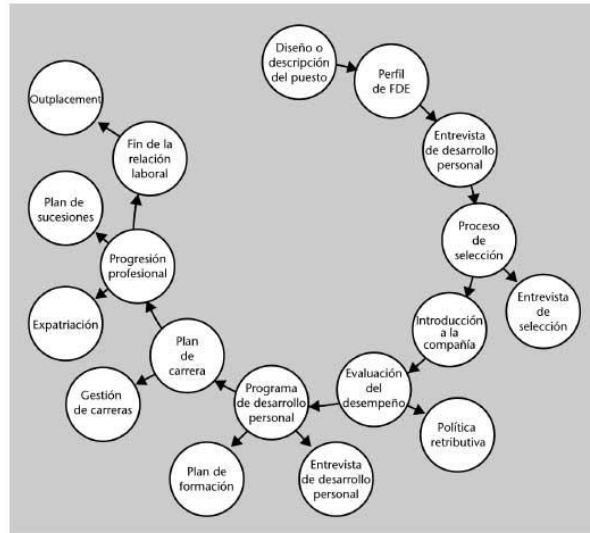
La planificación de recursos humanos es importante: permite a la organización considerar todas las demandas, derechos y tendencias, tanto de la sociedad civil

como de sus clientes en lo referente a la contratación y manejo de personal. Entre las actividades en las que se influye la planeación de recursos humanos se tiene: a) Análisis de puestos de trabajo, b) Reclutamiento y selección, c) Formación, d) Evaluación del rendimiento, e) Retribución, f) Gestión de carrera profesional (Perspectivas, 2007).

1.1.2.1 Conceptos básicos de reclutamiento.

El reclutamiento y selección de personal son parte del proceso de gestión de talento humano en una organización la cual consta de diferentes etapas incluidas en la imagen 1.3:

Imagen 1.3: Representación gráfica de la gestión de recursos humanos a través del modelo de ciclo de vida profesional estándar.



Fuente: Rodríguez J. C., 2011.

En la teoría revisada se encontraron distintos conceptos y significados sobre lo que es el reclutamiento y selección de personal, las más representativas ya que son las que algunos investigadores toman como referencia son las siguientes:

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

“El reclutamiento también es descrito como un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una organización. También es el proceso de atraer individuos en forma oportuna, en número suficiente y con atributos necesarios y alentarlos para que ocupen los puestos vacantes en una organización” (Izquierdo & Montano, 2011, pág. 397).

“Se entiende por reclutamiento toda serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización” (García, Yagüez, Loopez-Jurado, & Casanovas, 2007, pág. 73).

“Se llama identificación del talento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes” (Werther & Davis, 2008, pág. 188).

El reclutamiento va muy de la mano con el siguiente paso antes de la contratación y ese es el proceso de selección. “La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como de la organización.” (Chiavenato, 2007, pág. 169). Se denomina selección al proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona.

1.1.2.2 Conceptos básicos de selección de personal.

La selección de personal como “Es un proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización, si los empleados no son competentes, las empresas tendrán escasas posibilidades de alcanzar el éxito” (Izquierdo & Montano, 2011, pág. 397).

También se puede entender a la selección de la siguiente manera: “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada por sus características personales, aptitudes, motivaciones, etcétera,

para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (Nebot, Yuste, & Schmitz, pág. 13).

1.1.3 Antecedentes de reclutamiento y selección de personal

Esta sección habla sobre los acontecimientos importantes que lograron la evolución el reclutamiento y selección de personal hasta llegar al presente sobre estas dos actividades esenciales para una organización.

Se dice que los estudios iniciales sobre factor humano y la empresa fueron realizados a finales del siglo XIX por Frederick Winslow Taylor, considerado el creador de la dirección científica de la empresa moderna. En sus textos plantea que el trabajo podía estudiarse de manera sistemática, analizando los tiempos y movimientos necesarios para realizar una tarea en cualquier organización, todo esto condujo a Taylor a proponer la racionalización del trabajo, ésta debía iniciar con un análisis de puesto y seleccionando al candidato más adecuado para desempeñar dichas funciones. Al transcurrir de los años las ideas de Taylor empezaron a ser cuestionadas lo que como consecuencia dio pie a nuevas ideas de organización de las personas en donde destaca Henry Fayol quien propone una clasificación de las actividades en funciones. Al poco tiempo se dieron cuenta que en ninguna de las propuestas tanto de Fayol como de Taylor se tomaban en cuenta las necesidades emocionales y que tenían que ser valoradas en el trabajo, por lo que dio espacio al pensamiento de Elton Mayo demostrando que el estado de ánimo de los trabajadores afecta a la productividad de la empresa (Pau, 2013).

El reclutamiento de personal es un proceso de la administración de recursos humanos y parte fundamental para lograr atraer a las mejores personas a una organización para un correcto desarrollo de la misma, por lo cual es importante plantear los antecedentes para tener una perspectiva más amplia sobre el tema de re-

clutamiento y selección. Sus orígenes como una especialidad dentro de la administración inicia a comienzos del siglo XX, durante la Revolución Industrial, en donde las fábricas comenzaron a ser organizaciones más grandes por lo que necesitaban más manos en los procesos de producción, para esta época la práctica de administrar personal se tenía el nombre de “Relaciones industriales” que con el paso del tiempo sufriría una transformación en las décadas de los 1950, en donde se empezó a llamar Administración de personal. Para los años de 1960 sufriría otro cambio ya que la legislación laboral se volvía obsoleta y las organizaciones o empresas crecían de manera desproporcionada y empezaron a necesitar más personas dentro de sus filas de trabajo, fue aquí en donde las personas empezaron a recibir mejores tratos y sobre todo ya fueron considerados como parte importante sería tomado **des**de las organizaciones, algo que años anteriores no era del todo claro. Para los años 1970, surge como tal el nombre de “Administración de Recursos humanos”, sin embargo, existían organizaciones que aún creían que los empleados eran simplemente obreros dedicados a la producción (Chiavenato, 2007).

En lo que a la selección respecta se podría decir que empezó a evolucionar a la par del reclutamiento, los primeros datos históricos sobre el reclutamiento inician desde la época de la agricultura ya que son los antecedentes más directos de relaciones laborales antes de la época industrial, sin embargo no es hasta el siglo XIX en donde se puede hablar de procedimientos definidos de selección de personal, cuando las empresas no solamente necesitaban personas que pudieran laborar por largas jornadas, sino que se empieza a necesitar personal calificado que cumpla requisitos de calidad. Poco a poco fueron creciendo estas necesidades de personal y con los métodos científicos de Taylor la selección fue derivando hacia los procesos psicológicos ya que se empieza a tomar en cuenta el factor humano y la integración de los individuos en una organización, esto en el primer cuarto del siglo XX (García , Hierro, & Jiménez ,2001).

Otro enfoque sobre los antecedentes del talento humano data desde la importancia de un jefe de familia y la participación de un grupo, se podría decir que

este momento sería tomado desde la época primitiva, después se pasaría al tema de la “subordinación” en la época esclavista, pasando a llamarse “servidumbre” ante una figura de autoridad feudal, fue aquí donde se inicia la relación con un llamado “Patrón” en la época feudal. Pasando así a la época de las factorías en donde se empezaba hablar de personal o colaboradores de trabajo para después dar paso a la época actual en donde se buscan cosas completamente diferentes ya que no se requiere como tal la “fuerza de trabajo” porque se inició la implementación de máquinas en los procesos, lo que realmente se empieza a buscar es la optimización de procesos y el conocimiento, esto se puede decir que es la época actual. Se dice también que la evolución de recursos humanos a algo ya más elevado como gestión de talento humano posiblemente se deba a las diferentes escuelas de pensamiento que fueron surgiendo durante el paso de los años y con ello la modificación de muchos aspectos en el trato al ser humano. También se dice que toda la estrategia entorno a la gestión del talento humano fue evolucionando por las mismas escuelas de pensamiento (Pardo y Porras, 2011).

El reclutamiento y la selección talento humano son parte de los procesos dentro de la gestión del talento humano, se debe tomar en cuenta el inicio de los mismos, los cuales atribuyen a los ejércitos que existieron en la historia de la humanidad, en la antigüedad ser parte del ejército era una posición honorífica dentro de una sociedad porque su tarea principal consistía en brindar seguridad a su nación, por lo que no cualquier persona podría ser seleccionada para ser parte del ejército. Dentro de la mitología griega se tienen distintos ejemplos de los procesos que requerían pasar cada uno de los habitantes que quisieran ser parte del ejército, por lo que también se podría decir que era una forma de selección. Estos conceptos fueron evolucionando hasta cruzarse con la industrialización moderna en la que las empresas iniciaban a buscar talento y conocimiento en lugar de fuerza de trabajo, por lo que fue necesario iniciar a implementar procesos de reclutamiento y selección de personas para incorporarse a sus organizaciones (Münch, 2010).

En los últimos años el reclutamiento y selección de personal ha tomado una importancia distinta en las organizaciones ya que se declara como una parte fundamental y de suma importancia para generar estrategias competitivas en el mercado laboral, sin duda alguna cualquier producto o servicio puede ser copiado o mejorado por la competencia pero el talento humano es muy difícil de imitar o sustituir y es lo que realmente marca la diferencia es por eso la importancia de una excelente gestión de talento humano en las organizaciones desde el reclutamiento y selección de personal hasta el caso de término de la relación laboral (Moreno & Godoy, 2012). En 2020 con la llegada del COVID19 se presentan nuevos retos de reclutamiento y selección de personal ya que en el primer semestre del año no se presenta un panorama favorable para reactivar la economía de manera segura tanto para trabajadores como consumidores, sumando a eso existen muchas personas que han quedado desempleadas, por ejemplo el panorama en el mes de Enero en México es de una pérdida de alrededor de 170,000 de empleos y en el mundo se visualizan 2.3 millones de personas sin empleo en el 2020 y con posibilidades de crecimiento hasta el 2021 (Morales, 2020), sin embargo el conteo real de pérdida de empleos en México tras el COVID19 es de 12 millones de personas (Carbonell, 2020). El futuro hasta el mes de Julio del 2020 es completamente incierto ya que, como se menciona anteriormente, no existe un panorama seguro para que todas las empresas operen al 100% de su capacidad, sin embargo, para el área de recursos humanos representará un gran reto seleccionar de manera correcta y profesional ante una gran cantidad de personas en busca de un lugar dentro de las organizaciones.

Para superar los retos de reclutamiento y selección de personal en las empresas gastronómicas durante la pandemia se fortalecieron estrategias las cuales apenas estaban siendo implementadas en este sector empresarial. Optaron por realizar un reclutamiento y selección realmente enfocado a las necesidades que tiene la empresa y no perder tiempo ni recursos en una búsqueda en general. Para buscar los perfiles más cualificados para los puestos se enlistaron las nuevas habilidades que deben tener los equipos dentro de una organización gastronómica, las cuales son:

- Máximo enfoque en el cliente
- Conocimientos tecnológicos
- Liderazgo transformacional.
- Perfiles analíticos y solucionadores de problemas
- Personas intraemprendedoras (Muñoz, 2020).

1.1.4 Antecedentes de reclutamiento y selección de personal en México.

En esta sección se hablará sobre los acontecimientos vivenciados en tema de reclutamiento y selección en México, es necesario saber la trayectoria recorrida para apreciar el presente que vivimos y sobre todo para realizar estrategias que marquen el futuro del reclutamiento y selección de personal en México.

En México las cosas no fueron tan distintas como en el resto del mundo, ya que la gestión del talento humano inicia en la época prehispánica en donde cada persona requería cubrir un rol en la sociedad para ser considerado un ser funcional de la sociedad, sin embargo, también existía el esclavismo. De igual manera los procesos de reclutamiento y selección fueron por cuestiones militares. Poco a poco fue evolucionando hasta llegar a la época colonial en donde de igual manera todo el poder recaía en el feudo y se inició la subordinación y se aumentaron los índices de esclavismo para realizar distintas tareas que dieron inicio a la colonización. Aproximadamente a partir del año 1531 se empezó a terminar la esclavitud en México y con ello la aparición de empleados en el campo al igual de otras economías domésticas (Florescano, y otros, 1996).

Para inicios del siglo XX México logra su independencia y con ello muchísimo trabajo de reestructuración, se inicia un sistema de gobierno y fue con la iniciativa de Lucas Alemán en 1831 que se inició a promover la industrialización por lo que surgieron las primeras industrias en México y con ello el primer indicio de administración de personal en una organización industrial en México. Para el siglo XX con la Revolución Mexicana, se nacionaliza la industria petrolera y da pauta a la indus-

trialización en el país. En este momento es cuando proliferan empresas transnacionales, y la pequeña y mediana industria nacional. Para el siglo XXI como en el resto del mundo México inicia en la industria moderna por lo que en ese momento requiere la implementación de empleados con conocimientos específicos que le ayuden a mejorar sus procesos, calidad, etcétera (Münch, 2010).

1.1.5 Modelos tradicionales de reclutamiento y selección de personal.

Los modelos tradicionales de reclutamiento y selección de personal marcaron el inicio de un sinnúmero de posibilidades para el mejoramiento futuro de estos procesos, por lo que es importante mencionarlos para generar una idea concreta sobre estos dos procesos.

1.1.5.1 Modelos tradicionales de reclutamiento.

En el área de reclutamiento existen algunas características que definen a este proceso como una parte fundamental del proceso de gestión del talento humano, Morell & Brunet (1999) en su publicación para la revista *Papers* de sociología menciona distintas características del proceso de reclutamiento las cuales son:

- a) El reclutamiento no es más que el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto
- b) El reclutamiento supone la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos
- c) El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de ella
- d) El reclutamiento tiene, como uno de sus objetivos, atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante, si bien resulta difícil determinar a priori una cifra que pueda considerarse idónea

- e) El reclutamiento, además, también tiene como finalidad atraer aquellos candidatos que tengan los requisitos definidos inicialmente, o que se adecúen al perfil profesional.
- f) El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o en el mercado externo del trabajo (Morell & Brunet, 1999).

En el entorno de reclutamiento de talento humano existen 3 tipos o medios principales para realizar esta actividad de la manera que más le convenga a la organización, Chiavenato (2007) y Münch (2010) en sus obras enlistan con los nombres de: reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto, también hacen una ligera mención al *HeadHunting* o busca talentos en español.

“Las fuentes de reclutamiento son los segmentos específicos del mercado laboral, en donde se pueden encontrar los aspirantes a empleo” (Castillo, 2006, pág. 117).

El medio de reclutamiento interno se utiliza para cubrir un puesto dentro de la organización haciendo una oferta laboral dentro de la misma, esta oferta se le hace llegar a todos los colaboradores y se les brinda la oportunidad de postularse, de igual manera existen ocasiones en donde el mismo jefe o supervisor del área que busca un nuevo colaborador postula a ciertos candidatos para cubrir ese puesto. Por lo general los canales utilizados para este tipo de reclutamiento son: correos electrónicos, convocatorias en algún portal interno de la empresa, anuncios en algún tablero o promociones directas por parte del encargado del área del puesto a cubrir (Restrepo, Ladino, T, & Orozco, A., 2008). Es importante primero realizar un proceso de reclutamiento interno antes de buscar alguna otra alternativa ya que esto hace que las personas dentro de la organización se dé cuenta que al estar allí puede alcanzar sus metas profesionales y que no estará estancada en un puesto por el resto de su vida, lo que lo alentará a buscar nuevos horizontes, de igual manera es importante para la organización ya que una persona que lleva algún tiempo dentro

de la misma, conoce casi en su totalidad todos los procesos, áreas y compañeros de trabajo, por lo que su adaptación será mucho más sencilla.

Existen distintas ventajas y desventajas de realizar reclutamientos internos, por ejemplo:

- Ventajas:
 - Es más económico: se evitan distintos tipos de gastos económicos ya que no se requiere pago de publicidad de la oferta de trabajo, de igual manera se evitan gastos de integración del nuevo candidato.
 - Es más rápido: uno de los activos más importantes en la vida es el tiempo, por lo que el ahorro del mismo es muy importante para cualquier persona u organización, realizando un proceso de reclutamiento interno se reduce el tiempo de búsqueda y de entrevistas, al igual que se reduce el tiempo de integración del nuevo candidato.
 - Índice mayor de validez y de seguridad: muchas veces cuando es contratada una persona de forma externa la persona que lleva más tiempo en una empresa no se conoce como tal al candidato con respecto a sus actitudes, por lo que en un proceso interno muchas veces el candidato ya tiene algún tiempo dentro de la organización que avale su postulación.
 - Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: en muchas empresas los empleados se integran con el fin de realmente realizar una carrera profesional y alcanzar sus metas personales y el hecho de tener la oportunidad para alcanzar puestos más altos dentro de la organización motiva a los empleados a dar su máximo esfuerzo cada día.
- Desventajas:
 - Puede generar conflicto de intereses: al ofrecer la oportunidad de crecimiento a una persona y a otras no, crea una actitud negativa entre los empleados que no pudiesen estar calificados para el puesto.

- En general no se puede realizar un proceso interno en cualquier tipo de organización o inclusive en organizaciones grandes no se puede realizar en algún puesto en específico, por lo que se tendrá que recurrir a otro tipo de reclutamiento (Chiavenato, 2007).

El reclutamiento externo es una fuente utilizada cuando dentro de la empresa no se encuentra una persona que cumpla el perfil deseado con el puesto a ocupar por lo que optan por realizar este proceso por medios externos, algunos ejemplos de canales externos de reclutamiento: En la página abierta al público de la organización (sitio web, redes sociales, etc.), portales de búsqueda de empleo (OCC Mundial, *LinkedIn*, Computrabajo, Indeed, etc.), anuncios en periódicos o inclusive anuncios pagados en medios de comunicación como televisión o radio (Restrepo, Ladino, y Orozco, A., 2008). Esta opción por lo general es utilizada para llenar las vacantes de puestos que ocupan la base inferior de la empresa, para que tengan la oportunidad de conocer todo sobre la organización y de acuerdo con sus habilidades y resultados subir de puestos. También es utilizado cuando dentro de la organización no existe un especialista en el área donde se quiera contratar, por ejemplo, si de pronto la organización abre un departamento de tecnología dentro de la misma, y en sí el giro de la empresa no tiene mucho que ver con tecnología, pero la requieren para bajar costos de contratación de terceros se opta por un reclutamiento externo ya que no se cuenta con un perfil para cubrir la vacante. Las ventajas y desventajas sobre este tipo de reclutamiento externo son las siguientes:

- Ventaja:
 - Atracción de “sangre nueva” a la organización: de vez en cuando se requieren nuevos enfoques o perspectivas en algunas áreas de la empresa, todo depende a dónde se quiera dirigir la empresa o si se quiere reinventar. Inclusive si requiere una persona con más experiencia dentro de las filas de la empresa que pueda llevar a cabo algún proyecto que tenga la empresa.
 - El nuevo personal es más flexible a comparación de quienes ya llevan tiempo laborando en la organización.

- Conocer nuevas formas de organizarse, la introducción de nuevos métodos y nuevas ideas de personal con una especialización específica o experiencia a cierto proceso es de mucha ayuda a la organización
- Desventaja
 - Por lo general es más tardado: el tiempo es un factor muy importante para las organizaciones y muchas veces no se dispone mucho como para realizar un reclutamiento externo o éste implica muchas pérdidas para la empresa.
 - El riesgo de fracasar es más alto.
 - Es más caro y requiere inversiones y gastos inmediatos: un ejemplo de esto son los portales de empleo cobran cierta cantidad por anuncio que se publique, o si se llega utilizar otro medio ya sea radio, televisión, volantes, etc. Todos requieren inversiones inmediatas.
 - Es menos seguro: nada garantiza que la oferta de empleo será atractiva para la persona se requiere dentro de la organización, al igual que los candidatos que lleguen a acudir a las entrevistas no se puede verificar al 100% por lo que implica tiempo para verificar si su experiencia y aptitudes son reales (Porret, 2010).

El modelo de reclutamiento mixto, como su nombre lo dice consta en combinar tanto reclutamiento interno como externo de la organización, por lo general este tipo de reclutamiento se realiza para cubrir puestos gerenciales de la organización, donde se busca llevar al siguiente nivel y probablemente de momento no existe alguien en la plantilla que brinde la confianza para lograrlo (Chiavenato, 2007).

Dentro del proceso de reclutamiento también existe el modelo de *HeadHunting* o también llamado "Caza talentos", es una persona que se relaciona con profesionales especializados en reclutamiento de ejecutivos. Sin embargo, el concepto se ha cambiado por el de *Headbuilding* ya que así abarca a profundidad el compartir información y de desarrollar personas en diferentes áreas. Este concepto por lo general solamente se utiliza para cubrir puestos gerenciales, sin embargo, se podría

utilizar para desarrollar o crear talentos en otras fuentes que no sea el buscar y reclutar en otras empresas o en personal ocupado (Chiavenato, 2007).

En la etapa de reclutamiento de personal de las PyMES se ha realizado un recopilado sobre algunas características que los reclutadores de diferentes organizaciones que ven como algo positivo por parte de los postulantes a las vacantes, dichas características descritas por Farfán (2014), estas características son las siguientes:

- Disponibilidad de horario.
- Implicaciones con el objetivo y la imagen de la empresa.
- Polivalencia y adaptación.
- Seguridad en uno mismo.
- Responsabilidad y dinamismo.
- Capacidad de trabajar en equipo.

El reclutamiento será más eficaz dependiendo de algunas variantes:

- Que se conozca a fondo la empresa: Su historia, política, cultura, valores, visión, misión, etc.
- Que se conozca completamente todas las características del puesto que se pretende cubrir dentro de la organización
- Que se tenga una noción completa del mercado de trabajo: saber dónde buscar, como llegar a los candidatos, como motivar a la acción a esas personas para que quieran trabajar con la organización (García, Yagüez, Loopez-Jurado y Casanovas, 2007).

Existen diversas formas en las cuales se recluta personal en el mundo, dentro de ellas llama mucho la atención que es por parte de empresas importantes en sus sectores la cual es buscar talento en universidades, un ejemplo claro es la universidad Les Roches, Una universidad con campus en España, Suiza y China que trabaja con grandes cadenas hoteleras como: AccordHotels, The Ritz-Carlton, entre otras empresas de otros ramos como: Tesla, Hublot, etc. Inclusive es impresionante

como estas marcas y algunas otras son aquellas que se acercan a la universidad para dar conferencias y así atraer nuevo talento a sus organizaciones (Les Roches, 2020). El nuevo talento se requiere desarrollar y tanto esta universidad como esas empresas lo tienen muy claro por lo que este tipo de empresas buscan constantemente en sus planteles para llenar espacios con nuevos talentos en sus organizaciones. Este método de reclutamiento inclusive se da en algunas universidades de México, sin embargo se realiza de forma distinta, en México las universidades logran convenios para realizar prácticas profesionales dentro de algunas empresas, esto con el fin de que las empresas vean cómo trabaja el universitario y cómo se desenvuelve en un ambiente laboral real, para que en un futuro ya que se haya graduado la persona pueda ser contratada dentro de la organización (González, 2017). Este método no garantiza en lo absoluto la contratación de los jóvenes.

Otra forma de reclutamiento de empresas grandes en el mundo es por medio de los sitios web corporativos, en donde puedes ingresar y buscar el apartado de empleo, una vez dentro se pueden observar todas las ofertas disponibles en todas sus sucursales, de igual forma la descripción de cada puesto y los requerimientos de los mismos, de igual manera anexan sus formatos para que cualquier persona que sienta que cumpla con lo requerido pueda aplicar a sus vacantes (Tato, González, & Buenadicha, 2016). Un ejemplo claro es *Four Seasons*, en su página web (<https://fourseasons.wd3.myworkdayjobs.com/en-US/search/jobs>) cuenta con todos estos elementos lo cual realiza de manera perfecta correctos filtros, ya que si una persona al leer el perfil que se está buscando en cada uno de esos puestos piensa que puede cubrir perfectamente la vacante se postula y en el caso contrario no hace perder el tiempo a la empresa ni a sí mismo.

En el área de reclutamiento existen algunas características que definen a este proceso como una parte fundamental del proceso de gestión del talento humano, Morell & Brunet (1999) en su publicación para la revista *Papers* de sociología menciona distintas características del proceso de reclutamiento las cuales son:

- g) El reclutamiento no es más que el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto
- h) El reclutamiento supone la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos.
- i) El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de ella.
- j) El reclutamiento tiene, como uno de sus objetivos, atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante, si bien resulta difícil determinar a priori una cifra que pueda considerarse idónea.
- k) El reclutamiento, además, también tiene como finalidad atraer aquellos candidatos que tengan los requisitos definidos inicialmente, o que se adecúen al perfil profesional.
- l) El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o en el mercado externo del trabajo.

Entendiendo al reclutamiento de personal como: “un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa” (Godínes & Zarazúa, 2019, pág. 76), las consecuencias de no realizar estos procedimientos de la forma correcta podrían traer distintas repercusiones, algunas de ellas son:

- Altos índices de rotación de personal.
- Bajo nivel de compromiso y lealtad.
- Poca probabilidad de crecimiento del personal dada la falta de una estructura y puestos bien definidos.
- Peligro para la seguridad del individuo en el desempeño de sus funciones que pueda derivar en accidentes y enfermedades de trabajo.
- Grandes necesidades de capacitación y, en consecuencia, grandes necesidades de inversión.
- Mediciones de desempeño poco confiables.

- Un número creciente de conflictos laborales.

1.1.5.2 Modelos tradicionales de selección de personal.

La selección de personal es la actividad consecutiva del reclutamiento, también es una actividad que va muy de la mano al reclutamiento y es importante conocer el papel que juega en el proceso de Gestión de talento humano.

Se dice que la selectividad en el reclutamiento tiene un doble propósito: por un lado disponer del mejor talento humano posible para los propósitos de la organización y despertar altas expectativas de desempeño, esta parte es más orientada hacia los encargados del área ya que mandaron previamente una requisición de personal, en el proceso de selección llegaron un número alto de candidatos al puesto y solamente los seleccionados son aquellos que se quedan dentro de la organización por lo que los encargados del área que requirieron el nuevo integrante tienen altas expectativas sobre las personas que acaban de llegar ya que supuestamente estas personas cubren con la mayoría de requisitos que les pidieron al área de recursos humanos (Pardo y Porras, 2011). Sin embargo existe también la posibilidad de que los candidatos seleccionados no sean aquellos que se queden dentro de la organización, ya que también se requiere pasar por otro filtro el cual será el jefe o el líder del área en el que se va a desempeñar este nuevo colaborador, en el que la persona que estará a cargo del nuevo integrante debe entrevistar a la persona y probar si se podrá trabajar en conjunto o no, en caso de que sea negativo se requerirá llamar a otro candidato que fuese seleccionado o reclutado con anterioridad.

Dentro de la selección de personal existe una delgada línea entre respetar el código buenas prácticas de gestión de talento humano y no realizarlas por distintas razones, una de ellas según Pérez (2014) es el centrarse únicamente a las requisiciones mínimas exigibles por la legislación vigente propuestos por la guía de buenas prácticas en reclutamiento y selección, y se puede observar que muchas de estas

prácticas se pasan por alto. Algunas de estas buenas prácticas y su contra parte se desglosan en la tabla 1.1:

Tabla 1.1 Comparativa entre buenas y malas prácticas en selección de personal.

PRÁCTICAS RECOMENDABLES	MALAS PRÁCTICAS
PLANIFICACIÓN	
<p>Presentar un procedimiento documentado sobre el modelo metodológico, las limitaciones técnicas, y los compromisos deontológicos.</p> <p>Elaborar Perfil de Exigencias específico para cada puesto, siguiendo un procedimiento sistemático derivado de métodos científicos de estudio del trabajo,</p> <p>a) que incluya todas las características necesarias para un adecuado desempeño de la actividad laboral (cualificaciones, competencias, acreditaciones, aptitudes, rasgos psicológicos,...)</p> <p>b) que considere las condiciones concretas en que se encuadra el empleo (demandas de la tarea, control y apoyo social prescritos, recursos y recompensas disponibles, tipología de relación laboral,...)</p>	<p>Iniciar procesos de búsqueda o evaluación de candidatos sin un estudio suficiente del empleo a ocupar.</p> <p>Establecer Perfiles de Exigencias incompletos, que responden a características generales de una ocupación o cualificación, pero no a las específicas de la que es objeto de intermediación.</p> <p>Incluir en el Perfil de Exigencias características no relacionadas con el desempeño de la actividad laboral (discriminatorias, vejatorias, o simplemente innecesarias).</p>
ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	
<p>Establecer por escrito:</p> <p>a) Objetivos específicos</p> <p>b) Actividades</p> <p>c) Plazos</p> <p>d) Recursos (humanos, técnicos, materiales).</p> <p>e) Garantías</p> <p>f) Precios / Costes / Condiciones de pago</p> <p>Acordar las alternativas para las contingencias posibles en el desarrollo del proceso (ausencia de candidatos adecuados, prolongación de plazos en las actividades, rechazo de la oferta por los candidatos válidos, fallo en la integración del candidato al puesto,...)</p>	<p>Emprender búsquedas o evaluaciones de personal sin existencia de empleos específicos o sin compromiso de intermediación con los empleadores.</p>
RECLUTAMIENTO (BÚSQUEDA MEDIANTE PUBLICIDAD)	
<p>Proporcionar información de las características del puesto (exigencias, recompensas y condiciones de trabajo).</p> <p>Acordarla. Proporcionar información de las características de la organización (si hay razón para no indicar el nombre, especificar los datos contextuales suficientes: sector de actividad, tamaño, posicionamiento en el mercado).</p> <p>Informar sobre las fases y plazos del proceso.</p>	<p>Utilizar bases de candidatos de otros procesos o empresas sin consentimiento de las personas implicadas.</p> <p>Proporcionar información falsa, o intencionadamente confusa.</p>

Fuente: Pérez Redondo, 2014, pág. 28.

Tomando en cuenta la tabla 1.1 es necesario que las organizaciones evalúen de qué lado de la tabla se encuentran sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

Existen muchos tipos de herramientas para la selección de personal, un caso internacional tangible sobre esto se encuentra en las PyMES de España que enlista

las siguientes distintas herramientas que tendría una persona encargada de un proceso de selección de personal dentro de una organización:

La primera herramienta es el currículum ya que dentro de este documento se puede observar distinta información sobre la persona que inició el proceso de reclutamiento y espera ser seleccionado, esta información es facilitada por los mismos solicitantes al momento de presentar su candidatura. Igualmente, en este documento se presenta información personal sobre su formación académica y profesional. Sin embargo, es una herramienta que puede ser fácilmente “maquillada” o modificada a la conveniencia del candidato. La segunda herramienta son las referencias, esto consiste en solicitar al candidato contactos de sus antiguos empleadores para adquirir información adicional y verificar la información profesional mencionada en el currículum (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

Otra herramienta es la entrevista de selección, esta herramienta probablemente es la más utilizada en todo el mundo de los procesos de selección, pero no existe un solo tipo de entrevista, si no que cada empresa realiza una entrevista personalizada dependiendo del puesto a cubrir o al tipo de reacciones que quieren estudiar sobre su candidato. Dentro de la entrevista existen diferentes modalidades para realizarla, entre las más relevantes están:

- Entrevista convencional sin estructura: por lo general es la más utilizada en las PyMES ya que no cuentan con estructuras psicométricas para realizar otro tipo de evaluaciones, por lo que se limita meramente a una conversación para validar todo lo leído en el currículum.
- Entrevista convencional estructurada: es muy parecida a la anterior con la diferencia que aquí si existe un guion para realizar la entrevista, en este tipo de entrevista se realiza de la misma forma a todos los candidatos y si cuentan con algunos respaldos psicométricos.
- Entrevista conductual estructurada: todo es en entorno del “principio de consistencia de la conducta”, en este tipo de entrevistas se trata de analizar principalmente tipos de conducta pasada de los candidatos para tratar de predecir conductas en el futuro. Esta práctica se respalda principalmente con las

revisiones meta-analíticas. También se le conoce como entrevista por competencias (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

La prueba de capacidades cognitivas o aptitudes es otra herramienta que pueden disponer las PyMES en España, son los instrumentos más básicos de la selección de personal, incluyen la revisión de habilidades cognitivas como: aptitudes, destrezas o capacidades como razonamiento, fluidez verbal, capacidad numérica entre otras. Las medidas de personalidad son una herramienta muy avanzada la cual trata de definir, como su nombre lo dice, la verdadera personalidad de los candidatos, todo esto mediante metaanálisis.

Pruebas profesionales: esta herramienta es muy útil ya que según Alonso *et al* (2015), en esta realmente se ponen a prueba cada una de las habilidades que el candidato expuso en su currículum, en este punto es más sencillo tener una perspectiva clara si esa persona es apta o no para el puesto, sin embargo, no muchas empresas se pueden tomar el tiempo necesario para realizar este tipo de pruebas.

Centro de evaluación o *Assessment Center*. Esta técnica reúne muchas prácticas antes mencionadas como por ejemplo test de habilidades cognitivas o de personalidad, también se incluyen distintos ejercicios, entrevistas, discusiones grupales, *Role-Playing*, se dice que esta práctica obtiene resultados en un tiempo más largo y con un costo superior a las anteriores y el índice de efectividad es más bajo. Dentro de estas herramientas existen dos más que no son muy utilizadas en las PyME ya que a veces no cuentan con situaciones que lo ameriten sin embargo no está de más mencionarlas: una de ellas es la valoración de méritos de los candidatos, esta práctica es más bien utilizada para administraciones públicas. La segunda de ellas es pruebas de idiomas, como su nombre lo dice básicamente se hace una prueba en el idioma que requiere la empresa para tener noción del nivel de idioma que tiene el candidato (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

Existe otra metodología o técnicas de selección de personal propuesta por los autores Izquierdo y Montano (2011) la cual se puntúan de formas más sencillas y las divide en dos tipos de procedimientos:

- a) Procedimientos tradicionales: son producto del compadrazgo, la amistad y los acuerdos, dentro de estas pueden señalar las siguientes:
 - a. Recomendaciones.
 - b. Cartas de referencia.
 - c. Referencias orales.
 - d. Impresión personal.
 - e. Curriculum vitae.
 - f. Entrevista.
 - g. Periodo de prueba.
- b) Procedimiento científico: consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:
 - a. Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
 - b. Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
 - c. Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
 - d. Realización de la entrevista preparada.
 - e. Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
 - f. Practica de encuesta socioeconómica.
 - g. Examen médico adecuado al puesto.
 - h. Otra u otras entrevistas si se requiere.

El proceso de selección no puede dejarse al libre albedrío ya que traerá muchas repercusiones para la empresa, tiene que estar perfectamente ligada con la política y objetivos de la empresa que está realizando este proceso o a la que se le está brindando este proceso de gestión de talento humano. Hoy en día no solamente es

importante el reclutar una gran cantidad de personas que lleguen a una entrevista de trabajo, si no, que también es necesario realizar un proceso de selección realmente profesional para que la persona que sea seleccionada cumpla con todas las especificaciones que la empresa contratante requiere para cubrir la vacante. La selección de personal trata de obtener dos resultados principales: 1. Personas adecuadas para el puesto y 2. Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto. Para que estos dos objetivos sean cumplidos se utilizan dos variables:

- Requisitos del puesto de trabajo: son establecidos mediante el análisis y descripción de puestos.
- Perfil de los candidatos: se determina mediante las técnicas de selección.

Fases de la selección:

- Estudio del currículum: en esta parte del proceso es donde se filtrarán la mayor parte de candidatos al puesto, en esta etapa también se estudian todas las habilidades del candidato y filtrar al candidato con las habilidades que más se adecúen al puesto.
- Entrevista preliminar: en esta etapa el entrevistador consigue información de primera mano del candidato y no solamente eso, si no, información sobre algunas actitudes, modos de pensar y de actuar.
- Pruebas de capacidad o de conocimientos: en algunas industrias esta etapa sustituye a la entrevista preliminar, sobre todo en industrias dedicadas al arte, a la gastronomía, a las ventas, entre otras, consta en realizar una práctica sobre los conocimientos del postulante en un ambiente controlado.
- Comprobación de antecedentes y referencias: en esta fase se comprueba la veracidad de algunos datos del candidato como: experiencia laboral, referencias de vivienda, situación fiscal, situación penal, etc.
- Entrevista final: en esta fase se queda en claro la disposición del candidato de afrontar los retos del puesto. Este tipo de entrevista es un paso fundamental en el proceso de selección
- Exámenes médicos: en esta etapa se evalúa la condición física de la persona, en muchas empresas es necesario para alguna prestación de gastos médicos

mayores, seguros de vida, entre otras, o inclusive solamente para evaluar si efectivamente se encuentra de manera óptima para realizar su trabajo de la mejor forma.

- Decisión final incorporación: acreditando los pasos anteriores se toma la decisión final por la persona dentro de la empresa encargada de aceptar o rechazar al candidato.
- Incorporación: en esta etapa se pone en marcha la incorporación al puesto de trabajo, se realiza un proceso de capacitación, socialización y todos los procesos que tenga la empresa al contratar un nuevo colaborador. (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

Como se menciona anteriormente la entrevista es una parte esencial durante el proceso de selección de personal y para ello existen demasiadas preguntas que se pueden realizar al aspirante al puesto. Alles, Martha (1999) en su obra “Elija mejor enteviste por competencias”, propone una lista de diferentes preguntas que se pueden realizar al entrevistado con el fin de adquirir distinta información valiosa para el entrevistador, y dentro de esta guía menciona la entrevista por competencias como un mejor método de selección de personal. La selección por competencias se basa en seleccionar aquellas personas con talento sin importar su edad o experiencia, para poder seleccionar por competencias se deben definir las competencias a evaluar para el puesto del que existe una vacante, cada puesto o profesión requiere de competencias diferentes. Otro elemento fundamental para seleccionar por competencias es la motivación (imagen 1.4), esto porque una persona aún con el talento suficiente pero desmotivada no va a alcanzar los estándares de productividad necesarios, por lo tanto, en la selección de competencias se deben evaluar 4 aspectos: Conocimientos, competencias, talento y motivación (Alles, 2006).

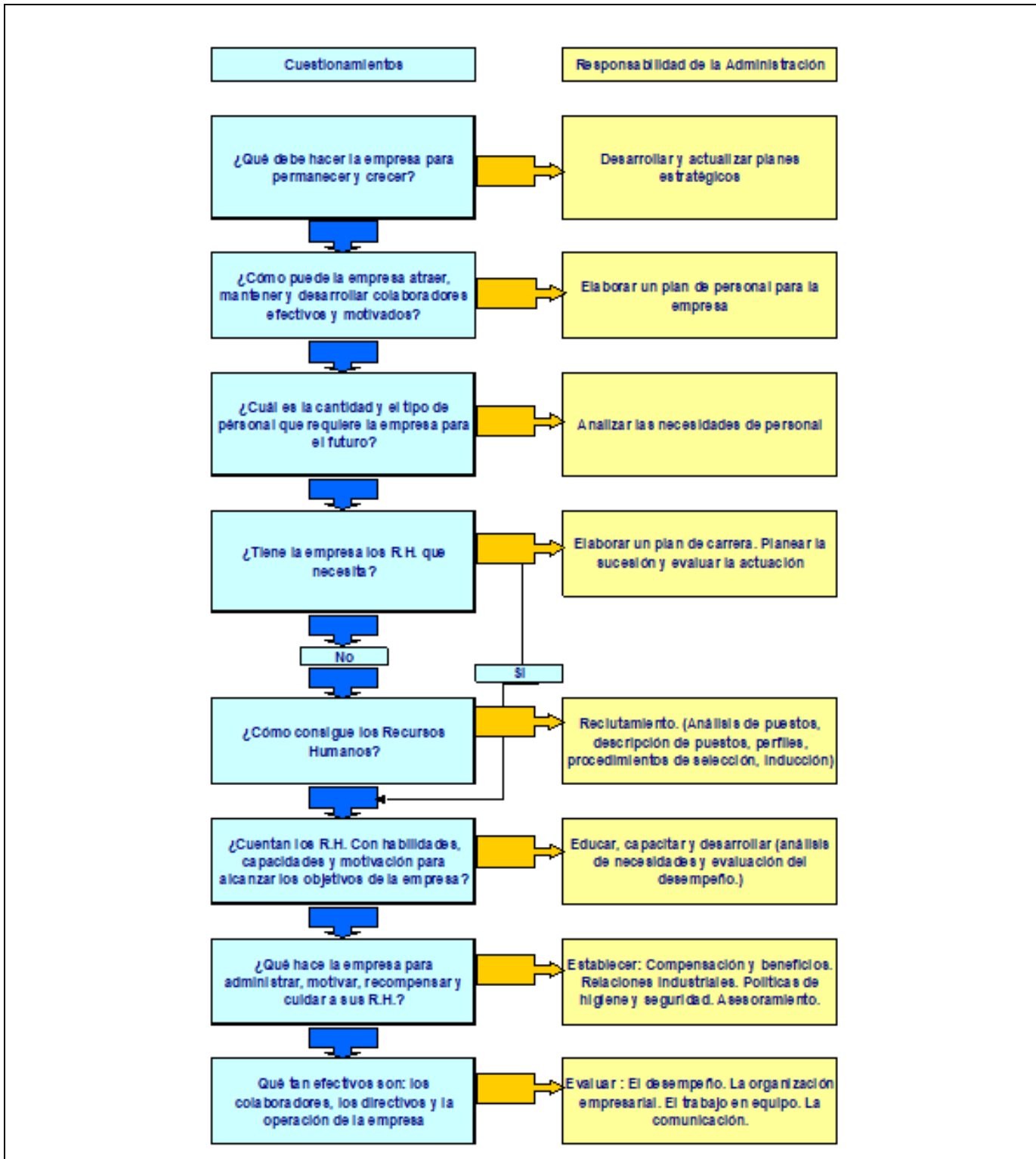
Imagen 1.4. Aspectos importantes para seleccionar por competencias.



Fuente: Alles, 2006, pág. 93.

En México existe un curso de administración de recursos humanos para las PyME impartido por la Secretaría de Economía de México y la empresa APEC en donde se abordan distintos puntos clave en la administración de recursos humanos uno de ellos es un modelo para planificar dicha administración, (imagen 5). El objetivo de este modelo es que las empresas se auto evalúen en función de lo que se está realizando para captar nuevos talentos dentro de sus organizaciones y también sobre qué está realizando para retener dichos trabajadores para que con ello las empresas tomen decisiones informadas sobre el tema de recursos humanos. Para visualizar de manera sencilla estos procesos recomendados por Faser (2012), se añadió el modelo gráfico en la imagen 1.5, retomando en la misma la selección y el reclutamiento:

Imagen 1.5. Modelo de Planeación de Recursos Humanos.



Fuente: Faser, 2012.

En el módulo de recursos humanos de las PyME del diplomado de formación de consultores APEC de Negocios impartido por la Secretaría de Economía en el año 2012, se habla también sobre la requisición previa de personal, enlistan ciertas preguntas que las empresas deberían realizarse así mismas para evaluar la necesidad de cubrir un puesto para incrementar la plantilla de trabajo. Dichas preguntas son las siguientes:

- “¿Es el puesto necesario? ¿Podemos eliminarlo?
- ¿Se pueden eliminar algunas de sus responsabilidades?
- ¿Se puede contratar a un empleado con menos salario para hacer el mismo trabajo?
- ¿Se dedica mucho tiempo a realizar las tareas relativas a ese puesto?
- ¿Puede cubrirse con un empleado de medio tiempo?
- ¿Quién está mejor capacitado para realizar el trabajo de manera económica?” (SE, 2012)

Otra herramienta de requisición de personal que se provee en el diplomado de formación de consultores APEC de negocios es la evaluación de desempeño para evaluar con hechos contables y eliminar subjetividades, ya que muchas veces las PyME creen tener la necesidad de contratación de nuevos empleados sin embargo no es factible económicamente hablando y pudiera ser que es más urgente atender otro tipo de situaciones dentro de la empresa. Para tener más claro este punto en el programa coloca un ejemplo de medición de productividad del personal con respecto del valor de las ventas o ingresos producidos por cada miembro del personal por algún tiempo determinado. En este ejemplo se realiza la comparativa de la productividad de cada miembro de la empresa dividiendo el total de utilidades netas entre el número de trabajadores y este dato lo compara con el promedio de la industria, si el número es menor al promedio quiere decir que existe alguna deficiencia dentro del personal que sería más importante atender, sin embargo si el número es mayor se podría decir que los empleados están realizando un excelente desempeño, sin embargo, también podría significar que probablemente se están escapando algunas ventas por falta de atención al cliente el cual se podría resolver contratando

a una persona más. En este mismo diplomado para Gestión de RH para PyME se habla del reclutamiento de personal en el cual se establecen los modelos y herramientas que se utilizan en general para numerosas partes del mundo, se habla de reclutamiento interno, externo y mixto por lo que se podría decir que en ese aspecto las PyME mexicanas están familiarizados con los métodos de reclutamiento, sin embargo muchas veces dentro de este reclutamiento en este tipo de empresas se recurren más a conocidos, amigos y/o familiares los cuales podrían contar como reclutamiento interno. También se hablan de las formas de seleccionar personal del resultado del reclutamiento realizado con anterioridad, en donde se repiten las formas tradicionales de realizarlos a nivel internacional las cuales incluye: lectura de currículums, entrevistas uno a uno, entrevista técnica, referencias de trabajos anteriores, entre otros (Faser, 2012).

López (2014) enseña otra herramienta estratégica que existe es la llamada Planeamiento de recursos humanos, en donde básicamente se busca involucrar el departamento de recursos humanos en el planeamiento general de la organización integrándose con otras áreas y aportar ideas y soluciones que incidirán en los subsistemas de recursos humanos y de forma directa al personal, por eso es importante que todas las áreas de la organización realicen diferentes prácticas de recursos humanos para el desarrollo de sus equipos de trabajo ya que los recursos humanos serán la clave de diferenciación de los negocios de aquí al futuro, para que esto suceda el encargado del área no solamente debe estar bien capacitado sobre el giro de la organización, si no también debe estar bien capacitado en prácticas modernas de gestión de talento humano, para poder comprender su importancia e implementarlas lo antes posible para ver resultados. Para realizar este planeamiento de recursos humanos se deben responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el foco del negocio?
2. ¿Qué capacidades necesita la organización para cumplir los objetivos del negocio?
3. ¿Cómo aplicar las diferentes prácticas de recursos humanos para aprovechar, reforzar o adquirir las capacidades necesarias?

También es necesario saber en qué momentos se debe pensar en el planeamiento de recursos humanos, podría ser en las siguientes ocasiones:

- Al preparar el puesto de la próxima gestión.
- Como resultado de la estrategia del negocio.
- Al abrir o cerrar sucursales.
- Al fusionar o comprar empresas.

El planeamiento de los recursos humanos debe ser numérico (dar altas y bajas del personal) y cualitativo (necesidades de entrenamiento, capacitación y/o desarrollo de competencias) (López, 2010). Esto es importante ya que las nuevas prácticas de recursos humanos en las organizaciones realmente están marcando la diferencia en cuestión de cuántas personas quieren trabajar con las organizaciones, no es lo mismo tener a un candidato que quiere la vacante por necesidad y que por un salario un poco mayor decida irse, a reclutar a una persona que quiera trabajar en la organización para terminar de formarse como profesionalista y sobre todo que quiera estar por muchos años, un caso muy sencillo es *Google*, que recibe aproximadamente dos millones de solicitudes al año para trabajar con ellos, lo que hace la diferencia es tanto la importancia de la empresa a nivel global, como las prácticas de recursos humanos que se realizan dentro y fuera de la empresa (Universia, 2018).

La selección de personal por competencias laborales es otro método que utilizan algunas empresas para cubrir sus vacantes de acuerdo a lo que necesitan que la persona desempeñe durante el día a día, para explicar esta metodología es necesario saber que una competencia es una capacidad susceptible de ser medida necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos, las destrezas, habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, solo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o

bien puede requerir una combinación de todos ellos (Izquierdo & Montano, 2011).

Otro enfoque es que la elaboración de los perfiles de cargo por competencias es que es una herramienta para la selección y que evalúa el desempeño profesional del capital humano para determinar que es competente, buscando los distintos resultados y verificar sus necesidades de formación y capacitación. Además, facilita una descripción de las funciones y responsabilidades del puesto y se enfoca en las competencias en sus diferentes niveles de tareas o funciones del cargo (García, Quiñones, & Parra, 2014).

Para realizar correctamente los perfiles de puestos el Sistema Nacional de Ocupaciones (SINCO) establece algunas clasificaciones, ocupaciones, funciones y competencias necesarias en el ramo gastronómico las cuales son presentadas en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Ejemplo de perfil Ocupacional según el Sistema Nacional de Ocupaciones.

Clasificación	Se clasifican en este grupo principal los supervisores en la preparación y servicio de alimentos y bebidas, así como a los que participan directamente en la preparación y servicio de alimentos y bebidas. Estas ocupaciones desempeñan sus labores en restaurantes, hospitales, casas particulares, emba-jadas, comedores industriales y a bordo de trenes y barcos.
Ocupaciones y funciones	<p>Chef: Crear y confeccionar recetas y menús, calcular los costes de los alimentos y de la mano de obra. Planificar, supervisar y coordinar el trabajo en la cocina. Organizar, dirigir y controlar las actividades del personal bajo su cargo. Controlar la calidad de los platos en todas las etapas de preparación y presentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitán de meseros: Supervisar que la prestación de los servicios se realice bajo las normas y lineamientos establecidos.

	<p>Revisar de forma sistemática la ejecución del trabajo por el personal a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de hotel, motel y similares: Planear y programar las actividades relacionadas con los servicios de hospedaje de un establecimiento. Supervisar las condiciones del servicio y la atención de los huéspedes durante la recepción, el registro y la estancia del cliente. • Supervisor de parque de diversiones. Supervisar las actividades relacionadas con la prestación de servicios de entretenimiento para garantizar el cumplimiento de los estándares de atención al cliente y de servicio
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Flexibilidad • Creatividad • Orden • Determinación • Disposición de aprendizaje • Iniciativa

Fuente: SINCO, 2018.

1.1.6 Costos de reclutamiento y selección de personal.

Estrada (2010) siendo un socio de Andean Ecuador miembro de la red mundial de *Deloitte Consulting* de DTT menciona en su publicación que existen dos costos directos al reemplazar o contratar a un colaborador, esos son la selección y el entrenamiento, obviamente los costos entre un director de una empresa son muy distintos a los costos de un puesto distinto en la organización o de un nivel de entrada. En el caso de un ejecutivo se requieren aproximadamente 2 remuneraciones al ejecutivo al igual que un tiempo de 6 meses a un año para cubrir satisfactoriamente toda la capacitación correspondiente al puesto de dirección o de algún puesto ejecutivo.

Existen diversas formas de calcular los costos de reclutamiento y selección de personal, la empresa experta en talento humano Adecco (2020) propone que se deben tener en cuenta distintos factores para realizar un cálculo más realista dentro de estos factores son los costos internos que comprenden a todo aquello destinado al interior de la compañía, como salarios del equipo de reclutamiento y selección

de personal o de recursos humanos; Dentro de los factores externos existen todos aquellos costos externos que conlleva al reclutamiento y selección de personal, tales como: plataformas de trabajos, los feeds de agencias externas, exámenes, pruebas psicométricas, publicidad, corroboración de datos, entre otros. La empresa que tenga bien definido cada uno de estos gastos está más cerca de realmente saber cuánto le cuesta contratar a un nuevo colaborador dentro de su organización, otro costo que se debe tener muy en cuenta es el costo de marca empresarial: este dato hace referencia a la propuesta de valor para el empleado que incluyen prestaciones, capacitaciones, desarrollo profesional, etc. Es importante saber que el tener bien desglosados los costos no solamente se refleja en ahorros, gastos económicamente hablando, si no, que también proyecta la efectividad del personal dentro de la organización para realizar esta actividad, y con ello elaborar estrategias para mejorar la efectividad.

Para determinar los costos existen diferentes procesos, uno de los más utilizados es el sistema de costos ABC el cual asigna valores por tiempos mediante metodología de costos al proceso técnico de reclutamiento y selección de personal. El sistema de costos ABC asigna objetivamente el costo conforme al análisis de todas las actividades que generen un costo para adquirir un resultado más preciso al momento de costear el reclutamiento y selección de personal.

Para establecer el costo del proceso de reclutamiento y selección se establecen los siguientes puntos:

- Determinación de las áreas de la responsabilidad y centro de costo.
- Identificar costos indirectos de fabricación.
- Distribución de los costos indirectos en los centros de costo.
- Identificar actividades.
- Elección de generadores de costos
- Reparto de los costos entre las actividades.
- Cálculo del costo de los generadores de costos.
- Asignación de los costos a las actividades del departamento de RH.

- Determinación del costo de cada actividad.

Para cualquier actividad de una organización es indispensable determinar todos los costos de forma detallada y en las PyMES en general y gastronómicas no se toman en cuenta el cálculo de estos costos y suelen tener fugaz de capital. A continuación, se profundizará de forma específica el tema de las PyMES y PyMES del sector gastronómico.

1.2 LAS PYMES Y LAS PYMES GASTRONÓMICA

En este punto se hace referencia a la historia, administración y gestión de talento humano de las PyME en general y de las gastronómicas, para enfatizar el valor que se le está dando al factor humano dentro de este sector empresarial de vital importancia en la economía de México.

1.2.1 Antecedentes de la PYME en México

La definición de Pequeña empresa según la Secretaría de Economía es: “Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos, son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer las determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad” (S.E., 2019).

La definición de Mediana empresa es: “Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas desde los 100 millones y pueden superar hasta los 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. Entre sus características también posee un nivel de

complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa” (SE, 2019). Para que los conceptos de “pequeña y mediana empresa” queden mejor explicados ser presentará la Tabla 1.3:

Tabla 1.3. Clasificación de PyME.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Sarmiento Vargas, García Calva, Marcial González, & Hernandez Bautista, 2017.

Existen otras formas de definir una PyME no solamente la cuantitativa contando el número de empleados o el dinero que genera la empresa, inclusive en México existen muchos organismos estadísticos que tratan de definir la PyME por este método como lo son: el INEGI, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Economía (SE), entre otros, que establecen parámetros cuantitativos específicos para la clasificación de las empresas, el INEGI por ejemplo, menciona que el tamaño de una empresa se basa en el total de personal ocupado y monto de ventas anuales establecidos en los lineamientos que utiliza la Secretaría de Economía y en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002. Existen diferentes parámetros para definir una PyME tomando diferentes características como:

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos los propietarios.
- El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector (Martin & Suárez, 2006).

El Origen y la evolución de las PyME en México se dividen en tres etapas fundamentales a lo largo de los años, primero en los años 50's y 60's, posteriormente en los años 70's y finalmente los 90's (Galarza, 2019).

Las PyME en los años 50's y 60's son principalmente afectadas por la llegada del modelo de sustitución de importaciones al final de la primera guerra mundial. Durante esta época las PyME mexicanas se enfrentaron a un crecimiento acelerado por lo que el proceso de aprendizaje fue muy duro para ellas ya que principalmente era a lo que se le conoce "prueba y error" ya que en esa época no se contaba con fácil acceso a equipamientos, organización corporativa, capacitación e información de negocios, entre otros aspectos importantes que hoy en día son accesibles para las personas que quieran emprender un negocio. Definitivamente estos puntos fue lo que limitaba en esa época el crecimiento de las organizaciones en cuanto a calidad, eficiencia, servicio, productividad ante competencias internacionales. Los años 70's fueron unos de los años más difíciles para las PyME ya que los problemas no solamente eran por falta de información, si no, que México estaba pasando por uno de sus problemas macro económicos más fuertes de sus historia que duró aproximadamente 10 años que fue la devaluación del peso mexicano, ya que con esto la mayoría de los trabajadores optaban por migrar del campo a las ciudades y los trabajadores de las ciudades y algunos del campo empezaron a decidir emigrar a los Estados Unidos. Esto obligó a las PyME luchar por su supervivencia y no se enfocaban en una visión y crecimiento futuro, en esta etapa muchas personas perdieron sus negocios y muchas otras más sus empleos. Finalmente, en la época de los 90's

México pasa por cierta estabilidad económica lo que permite la creación de organismos para apoyo a pequeños negocios como son: PAI que significa programa integral a la industria mediana y pequeña y FOGAIN que es el Fondo de Fomento a la Industria. Esto contribuyó a que las PyME mexicanas tuviesen acceso a información relevante y a diferentes apoyos (Galarza, 2019).

Otra vertiente sobre el origen de las PyME en México dice que su primera fuente creadora fueron las necesidades primarias del hombre mismo, se formaron no solamente como fuentes de abastecimiento de bienes para el consumo si no también fue la activadora del desarrollo de las fuerzas productivas en donde se apoyó principalmente la revolución industrial. Se dice que para 1930 ya existirían datos sobre las PyME en donde se puede apreciar que representaba el 12% del total de la industria en México y el resto (88%) correspondía a los talleres y artesanías. Para los años 50's se incrementa el sector PyME al 25%, para 1955 incrementa al 45.8%, para los años 60's un 56%, para los años 70's el censo industrial dictamina que existen 118, 740 establecimientos de la industria en México de los cuales el 64.4% correspondían a las PyME. Entre 1995 y 1998 las PyME representaron un crecimiento de 23.3% en promedio. Para los años 2004 y 2009, aparece un incremento de un 21.1% pero en 2009 se menciona el dato de que el 99.9% de empresas que otorgan a la sociedad el 79% de empleo y participando al PIB en un 51.6% (Molina, Sánchez, López, Salazar, & Contreras, Soto, 2014).

1.2.2 Antecedentes de la PYME gastronómica en México.

Dentro del enfoque gastronómico de las PyMES en México existen muchos datos históricos, aparentemente el primer indicio de un restaurante en México es del año 1525 en la antes llamada Nueva España, en donde se le autorizó Pedro Hernández Paniagua para abrir en lo que en Europa se le conoce como un Mesón, a lo que en México llamamos Fonda, en donde solamente se servían platillos muy sencillos, con el único fin de saciar una de las necesidades básicas del ser humano. Posteriormente se empezaron a abrir más establecimientos de alimentos y bebidas en donde el objetivo real era que los viajeros pudieran alimentarse y refrescarse en su viaje, tal cual se hacía en Europa, ya que en esas épocas no se acostumbra a ir

a restaurantes dentro de la ciudad donde vivían las personas para comer. Se dice que el inicio de las Fondas inicia durante el mandato de Porfirio Díaz, ya que desde esta época los obreros y mineros solamente disponían de unos minutos para comer y no podían ir a sus casas a comer, por lo que esa necesidad dio pauta a la idea de establecer una pequeña empresa de alimentos cerca de los lugares de trabajo. Poco a poco las fondas o mesones fueron evolucionando y hasta el año 1785 se abre el primer café en las calles de Tacuba y Monte de piedad en lo que actualmente es la Ciudad de México, este fue el parteaguas en la industria de alimentos y bebidas ya que se inició con los primeros ejemplos de operación de un restaurante como tal. Fue hasta el siglo XIX que la palabra del francés “restaurante”, tomó popularidad en México y fue implementada por las fondas lo cual da pauta a la transición de “Fonda” a “Restaurante” ampliando así sus menús y los servicios ofrecidos. Fue así como en 1860 abre el restaurante La Hostelería de Santo Domingo en el antes llamado Distrito Federal. Durante el Gobierno de Porfirio Díaz la industria restaurantera tuvo un gran auge ya que iniciaron a instalarse restaurantes más de abolengo con menús profesionales y servicio al cliente especializado, dando así inicio a la era de los llamados “grandes restaurantes” (Salgado, 2016).

Los primeros datos de restaurantes como fuentes de ingreso en México inician desde el siglo XVI en donde se inició el primer negocio de comida, sin embargo, es hasta 1525 en donde se tiene por primera vez una solicitud formal de una licencia para abrir el primer mesón de la ciudad de México y es donde se inicia como tal la primer pequeña empresa formal (Salgado, 2016).

En la actualidad la industria restaurantera es una fuente de ingresos muy importante para el país ya que es una de las principales fuentes de turismo para México y provee un 15% del PIB turístico. Existen aproximadamente 195 mil 817 unidades económicas dedicadas a alimentos y bebidas, aparte de todo esto brinda aproximadamente 840 mil puestos de trabajo en el país (Hernández, 2019).

El futuro de esta industria es bastante prometedor, sin embargo, es un mercado altamente competitivo por lo que (Calvillo, 2017) de la revista *Deloitte*, nos menciona que para generar ciertas ventajas para “ganar” esta competencia se requieren atender ciertos segmentos, por ejemplo: Entender mejor a sus clientes, aprovechar las opciones de tecnología digital y analítica, crear una relación altamente personalizada con ellos.

En la actualidad la industria restaurantera en México es muy importante ya que es una industria de aproximadamente 250 mil millones de pesos y genera aproximadamente el 15% del PIB turístico del país, de igual manera es una de las industrias que brinda más trabajo en México, sobre todo en la población joven del país, según (SECTUR, 2019). Otro de los datos estadísticos importantes de la industria gastronómica sería que en finales 2014 existían aproximadamente 451, 854 de unidades económicas restauranteras en México ocupando aproximadamente de 1.4 millones de mexicanos en la industria, esto sin contar todos aquellos establecimientos que se encuentran funcionando de manera informal en el país (CANIRAC, 2014), para el año 2020 que se llevará a cabo el nuevo censo estos números seguramente han incrementado de manera considerable. En 2011 la CANIRAC (2011) nombró algunos beneficios que gestionan a favor de la industria gastronómica, dentro de estos beneficios resaltan temas como manejo sanitario, ley antitabaco, licencias de funcionamiento, patrimonio de México y de la humanidad, ley alimentaria, deducibilidad, información nutrimental, sistemas de administración y finanzas.

También cabe resaltar que la gastronomía mexicana aporta al turismo ya que es uno de los patrimonios culturales intangibles de la humanidad, este título fue obtenido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*) [UNESCO] desde el 2010, siendo una de las razones por las cuales México es un destino gastronómico por excelencia, al igual que Francia, España y Japón que tienen el mismo título (UNESCO, 2010).

Este título no es para menos ya que México cuenta con una cantidad innumerable de ingredientes, recetas, técnicas culinarias, etcétera, y dentro de la importancia de la gastronomía en México también están las denominaciones de origen que tienen algunos alimentos que refuerza todavía más su importancia en el turismo e identidad como mexicanos, dentro de esas denominaciones de origen se encuentran: el arroz del Estado de Morelos, el cacao de Grijalva, el Café de Veracruz, el Café Chiapas, el Chile Habanero de la Península de Yucatán, el Mango Ataúlfo del Soconusco Chiapas, la Vainilla de Papantla, el Chile de Yahuallica, la Bacanora, la Charanda, el Mezcal, el Sotol y el Tequila. Las denominaciones de origen son muy importantes para el país para proteger la identidad del mismo y sobre todo para atraer turismo al país (SE, 2018).

Desde el 2006 iniciaron las propuestas sobre el Turismo Gastronómico, y de todas las posibilidades que este puede traer a México ya que desde tiempos inmemoriales se ha destacado por sus mercados, insumos, técnicas culinarias, rituales relacionados con la comida y todo esto fue revolucionado aún más con el mestizaje, existe un documento en donde Hernán Cortés muestra su gran sorpresa al encontrarse con el gran tianguis de Tlaxcala y de la forma en la que se comerciaba, de igual manera Bernal Díaz de Castillo y fray Bernardino Sahagún se asombraron de esto mismo, este último realiza un gran registro y gracias a ello se conoce mucho sobre la gran gastronomía indígena prehispánica y con ello asegurar que son técnicas y platillos 100% prehispánicos (Escamilla & de Gortari, 2006).

Para Escamilla (2006) existen distintos recorridos que pudiesen ser icónicos para el turismo gastronómico en México, un recorrido esencial para él serían las ciudades virreinales como: Oaxaca, Puebla, Morelia y Campeche apoyándose en las fiestas cívicas o patronales de las regiones. Otra ciudad que es importante para Escamilla (2006) es Huamantla en el estado de Tlaxcala en las festividades del 15 de agosto, Tlaxcala también es importante ya que se le atribuye la creación de la tortilla como se conoce, también propone recorridos por Veracruz, Campeche, etc.

Existen diversos estados con muchas propuestas gastronómicas que pudiesen impactar al mundo, un recorrido de turismo gastronómico muy conocido y exitoso es la llamada Ruta del Tequila en el estado Jalisco, en la década del 2006-2016 se presentó un crecimiento paulatino del 800% esta misma fue fuente de inspiración y asesoría para las rutas del café en Colombia y Panamá (Romo, 2016). Las estadísticas son impresionantes y se podría recurrir al modelo que se utiliza para replicarlo en otro tipo de rutas, ya que no solamente impacta al turismo gastronómico, si no, que también se pueden dar oportunidades de realizar negocios para exportación de diferentes productos de diferentes ciudades de México.

1.2.3 Prácticas de gestión humana en las PYMES.

La gestión del talento humano juega un papel importante ante un entorno económico competitivo ya que las actividades que realicen las personas en una organización pueden hacer que ésta tenga una ventaja competitiva ante su competencia. Godínez & Zarazúa (2019) mencionan que la gestión del talento humano es una parte fundamental dentro de cualquier organización, e inclusive puede marcar la diferencia entre una organización eficiente y una que no lo es.

“La gestión del talento humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno” (Jaramillo, 2005, pág. 107).

Lamentablemente existe un cierto rechazo a la práctica, nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos, siendo realmente difícil de entender ya que son herramientas utilizadas por grandes empresas, inclusive empresas que alguna vez fueron pequeñas y utilizando una excelente gestión de talento humano lograron crecer de manera exponencial en el mundo laboral; sin embargo es necesario entender el porqué de esta actitud por parte de las PyME, ya que pudiesen existir muchas razones entre las cuales podrían destacar: desconocimiento de las mismas,

creencia de falta de recursos económicos para realizar dichas prácticas, entre otras (Jaramillo, 2005).

Las prácticas de gestión del talento humano dentro de las PyME, son las mismas que en cualquier tipo de empresa: Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, formación, evaluación del desempeño, recompensas y término de relación laboral, sin embargo el proceso de Reclutamiento y selección de personal entre una empresa grande y una PyME son distintos, ya que cada una dispone de distintos recursos y sobre todo información Martín (2012) muestra un cuadro comparativo al respecto (tabla 1.4), comparando las diferencias del cómo se gestiona el talento humano en una empresa grande y en una PyME:

Tabla 1.4 Comparativo prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas.

Grandes empresas	Pequeñas empresas
Mayor conocimiento de los trabajadores, de sus funciones, obligaciones y derechos.	Generalmente los trabajadores ignoran sus roles, derechos y obligaciones.
Procesos documentados.	Poca documentación de procesos, el empresario indica qué se debe hacer, quién y cómo.
En reclutamiento recurren a medios formales como bolsas de empleo, periódicos, revistas, universidades, etc.	El reclutamiento de personal es informal, la principal fuente es la recomendación de empleados, amigos y familiares.
La selección se realiza con criterios técnicos.	En la selección de personal prevalecen criterios socioculturales e intuitivos.
La formación es planificada, formal, según los requerimientos futuros.	La formación se hace sobre la marcha, en el desarrollo del trabajo, no es estructurada y por lo tanto no tiene en cuenta el futuro.
La formación es percibida como una inversión, que debe generar retornos.	La formación es percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo.
En cuanto a plan de carrera, por su tamaño, presenta opciones para el desarrollo profesional de los trabajadores. Las promociones se realizan con criterios técnicos y cualitativos.	Presentan opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas. En caso de promociones, generalmente priman criterios de decisión socioculturales e intuitivos. No existen planes de carrera formalmente establecidos.
Las compensaciones son determinadas técnicamente. Existen beneficios monetarios y no monetarios adicionales, tienen en cuenta variables como la motivación.	Escalas salariales basadas en negociación individual. Los beneficios, en el mejor de los casos, cumplen con las normas laborales. Por limitaciones económicas no pueden atraer personal altamente calificado. En la remuneración prima la intuición y criterio gerencial.
La evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la efectividad de la empresa.	La evaluación del desempeño se realiza con criterios subjetivos, y generalmente, si existe, se usa para detectar dificultades y como medio de control, no hay retroalimentación a los trabajadores y se desconocen usos como planificación de capacitación, promociones, etc.

Mayor conocimiento de los trabajadores, de sus funciones, obligaciones y derechos.	Generalmente los trabajadores ignoran sus roles, derechos y obligaciones.
Procesos documentados.	Poca documentación de procesos, el empresario indica qué se debe hacer, quién y cómo.
En reclutamiento recurren a medios formales como bolsas de empleo, periódicos, revistas, universidades, etc.	El reclutamiento de personal es informal, la principal fuente es la recomendación de empleados, amigos y familiares.
La selección se realiza con criterios técnicos.	En la selección de personal prevalecen criterios socioculturales e intuitivos.
La formación es planificada, formal, según los requerimientos futuros.	La formación se hace sobre la marcha, en el desarrollo del trabajo, no es estructurada y
La formación es percibida como una inversión, que debe generar retornos.	por lo tanto no tiene en cuenta el futuro. La formación es percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo.
En cuanto a plan de carrera, por su tamaño, presenta opciones para el desarrollo profesional de los trabajadores. Las promociones se realizan con criterios técnicos y cualitativos.	Presentan opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas. En caso de promociones, generalmente priman criterios de decisión socioculturales e intuitivos. No existen planes de carrera formalmente establecidos.
Las compensaciones son determinadas técnicamente. Existen beneficios monetarios y no monetarios adicionales, tienen en cuenta variables como la motivación.	Escalas salariales basadas en negociación individual. Los beneficios, en el mejor de los casos, cumplen con las normas laborales. Por limitaciones económicas no pueden atraer personal altamente calificado. En la remuneración prima la intuición y criterio gerencial.
La evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la efectividad de la empresa.	La evaluación del desempeño se realiza con criterios subjetivos, y generalmente, si existe, se usa para detectar dificultades y como medio de control, no hay retroalimentación a los trabajadores y se desconocen usos como planificación de capacitación, promociones, etc.

Fuente: Martín, 2012.

Como se puede observar el área de recursos humanos dentro de una PyME es el más descuidado, ya que por lo general sus contrataciones se basan por amistades, compadrazgos, recomendados, sin realizar ningún tipo de procesos previos que realmente aseguren el éxito de la contratación. La selección del personal en las PYMES se realiza mediante una entrevista informal que hace una persona ya sea el dueño o el “encargado” no necesariamente experta en gestión del talento humano. Por otra parte, las pruebas de competencias por lo general se dan sobre la

“marcha” del trabajo y la capacitación se hacen al mismo tiempo que el trabajo que el nuevo colaborador va a realizar (Jaramillo, 2005).

En las PYMES gastronómicas no es la excepción ya que se realizan los mismos estándares de reclutamiento y selección ya descritos con anterioridad, por lo que muchas de esas empresas no logran trascender, ya que la probabilidad de no obtener éxito de un negocio en México es de aproximadamente del 70% en su primer año (NesWeek México, 2015).

1.2.4 La PYME gastronómica y la gestión de personal.

Hablar, analizar y estudiar sobre la gestión de personal dentro de las PYMES gastronómicas toma gran importancia en México porque dentro de esta gran industria existen aproximadamente 428 mil unidades económicas registradas y generan aproximadamente 1,300,000 empleos directos y 3,250,000 empleos indirectos siendo el segundo mayor empleador a nivel nacional, superando industrias como: pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos y construcción (CANIRAC, 2011).

Toda empresa que crece de la forma correcta tarde o temprano surgen necesidades de cubrir puestos con personal externo, con el fin de cubrir la demanda que los clientes de los productos o servicios de la organización. Contar con personal calificado es de suma importancia ya que son quienes van a tener contacto directo con los clientes de la organización. La selección por competencias es muy recomendada para los restaurantes ya que describe perfectamente lo que se requiere para cada puesto, también es necesario definir estas competencias antes de realizar un proceso de reclutamiento y selección (Sáenz, 2017).

1.2.5 Prácticas de la gestión humana en la PYME gastronómica.

Dentro de la industria gastronómica se realizan prácticas de gestión de talento humano muy parecidas a las que comúnmente se realizan en cualquier otro tipo de industria.

Dentro de las prácticas de gestión de talento humano en la industria gastronómica se encuentra la orientación del personal, la cual es una práctica muy importante dentro de cualquier restaurante ya que consiste en el que el empleado se ambiente lo antes posible, en cuanto a conocer su rol dentro de la empresa, la ubicación de todo lo que pudiese requerir para realizar su trabajo, etcétera, esto para hacer más efectivo su trabajo en un periodo corto, en un restaurante cada minuto puede hacer diferencia entre un buen o mal servicio al cliente. La orientación también tiene como objetivo el informar qué se espera de la empresa y del nuevo colaborador antes de realizar su primer trabajo (Hartjen, 2012).

El periódico digital de los restaurantes Diego Coquilla, establece siete claves fundamentales en la gestión de talento humano en los restaurantes:

1. Selección: En este punto menciona que no existe una estrategia perfecta o única, sin embargo, en lo que se debe enfocar este punto es en el de encontrar un equipo de trabajo pensando en los aspirantes a la vacante como clientes de la organización mostrando los proyectos a futuro que se quieren realizar dentro de la misma para analizar las reacciones de las personas.
2. Formación: esta actividad es la mejor inversión que se puede realizar dentro de un restaurante según Floristán (2016), dice que es indispensable para hacer crecer al equipo de trabajo y sobre todo para tener un equipo estable dentro de la organización, también podría determinar el rumbo de la empresa.

3. Comunicación: Siempre es bueno tener una comunicación directa con el equipo de trabajo tanto para comunicar los fallos, reforzar y conocer la labor bien hecha.
4. Clima laboral: Este lo nombra como el factor que determinará si el equipo es más o menos productivo, con mejor o peor rendimiento. También determina el estado emocional de los colaboradores que puede impactar de forma positiva o negativa con los comensales.
5. Motivación: si los pasos anteriores fueron realizados correctamente, la motivación se obtiene agradeciendo, reconociendo públicamente el esfuerzo y sabiendo sorprender al equipo de trabajo.
6. Trabajo en equipo: Es una de las prácticas más importantes dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas, cada una de las partes de un restaurante están interconectadas y si una de ellas falla todo el servicio y la experiencia brindada al cliente se viene abajo.
7. Liderazgo. El liderazgo va acompañado con la actitud, por lo que una buena actitud, buenos principios, conocimiento del negocio y disposición por enseñar y aprender podrán lograr que el equipo de trabajo visualice al encargado de ellos como un líder y en alguien en quien confiar (Floristain, 2016).

Saber detectar personas profesionales con su trabajo y las que no lo son es una habilidad que es de vital importancia ya que todo proceso de reclutamiento y selección busca al candidato con el perfil que cumpla todos los requisitos de la empresa, para ello la Universidad Tecnológica Nacional brinda una herramienta comparativa (Imagen 1.5) para distinguir correctamente a un profesional del no profesional:

Tabla 1.5. Comparativo entre un profesional y no profesional.

Profesional	No profesional
Mantiene un aspecto cuidado y aseado	Se despreocupa de estos aspectos
Es educado, se dirige al cliente con respeto	Muestra una mala actitud hacia su trabajo
Ofrece una acogida cordial, con una sonrisa	Manifiesta desinterés e indiferencia
Presta un servicio inmediato. Escucha con atención e interés	Demuestra aburrimiento y falta de entusiasmo en su trabajo
Satisface necesidades del cliente y hace sugerencias	Es rudo y descortés
Ofrece ayuda o servicios adicionales	No es servicial
Demuestra satisfacción y orgullo de sí mismo	No sonríe
Se preocupa por su formación y por ofrecer lo mejor de sí mismo.	Está siempre ocupado
Analiza las situaciones desde el punto de vista de los clientes	Se muestra prepotente
Intenta solucionar problemas	

Fuente: Brunet, 2019.

Otra de las actividades fundamentales en el ámbito de gestión humana en la industria gastronómica es el análisis y diseño de los puestos ya que se detalla y registra la finalidad de cada uno de los diferentes puestos de trabajo de la empresa; se establecen las principales tareas, los deberes y las condiciones bajo las que se llevan a cabo, así como los conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el puesto. Su objetivo principal de realizar esta actividad en la empresa es conocer qué perfil deben tener los trabajadores y qué trabajo deben realizar en la empresa (Pau, 2013).

La satisfacción del personal dentro de la gestión de personal de cocina es una herramienta que ha tenido impactos positivos dentro de la industria, esto es muy normal que una persona que sea miembro del campo laboral gastronómico se enfrenta a mucho estrés y sobre todo a la sensación de estancamiento porque generalmente las actividades dentro de un restaurante son altamente repetitivas y muchas veces no se refleja a nivel salarial, crecimiento profesional o personal. La satisfacción de personal es el proceso por el cual se busca que el desarrollo integral

del profesionalista gastronómico se sienta conformes con el desarrollo de las actividades de un empleado. Es claro que empleados felices atraen más clientes por lo que su satisfacción es importante, para ello es necesario recurrir a evaluar las necesidades del personal para saber cómo ayudar a que se sientan satisfechos. Entre las necesidades más comunes en el personal de cocina se encuentran:

- Salario digno.
- Premio por buena conducta y dedicación. (cuadro de honor, pines, etc.).
- Reconocimiento cotidiano de sus logros. (ser caluroso y generoso en el reconocimiento y hacerlo públicamente).
- Propuesta de nuevos desafíos (como la elección de un nuevo plato para la carta).
- Participación en la comunicación y la imagen del negocio (redes sociales, medios de comunicación, etc.).
- Encuentros regulares con el resto del personal con actividades extracurriculares (tardes de juego, almuerzos o cenas, viajes de relax).
- Premios o beneficios para familiares del empleado (bono para contingencias de salud, escolaridad, natalicios, etc.).
- Aumento de responsabilidades (dentro de su grado de capacidad dar más responsabilidades es indicador de confianza y produce un cambio emocional en el empleado).
- Elección de los francos y posibilidad de cambio con otro empleado.
- Cambios en los horarios de ingreso y egreso.
- Entrega de uniformes y utensilios en buen estado y de calidad.
- Cambio de rol (si es viable, muchas veces el cocinero se aburre con tareas repetitivas, cambiarlo de puesto cada tanto para que viva nuevas experiencias es bueno).
- Sistema de propinas o recompensas justas.
- Armado del menú para personal.
- Aceptación de sugerencias y recomendaciones propuestas.
- Reuniones de equipo periódicas.

- Visitas familiares al lugar de trabajo. Informar de la importancia de su tarea para el negocio durante la misma.
- Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable (música, limpieza, señales son recursos que le darán vida al lugar de trabajo).
- Apoyo en la resolución de conflictos con compañeros.
- Festejo de cumpleaños.
- Participación en Eventos que permitan que se muestre y sus labores.
- Bonos por resultados específicos.
- Capacitación y Educación sin costo para él.
- Descuentos en consumos de productos y servicios de la empresa.
- Vacaciones o descansos pagados.
- Preocupación por su vida privada y su familia (De Bonis, 2016).

El tomar en cuenta este tipo de necesidades del personal de cualquier tipo de organización es una excelente herramienta para poder formular las estrategias pertinentes para motivar al personal, saber incentivarlos de forma correcta y con esto aumentar la productividad y bajar el estrés para así tener a un personal con excelente actitud ante el cliente.

1.2.6 Proceso administrativo en la industria gastronómica.

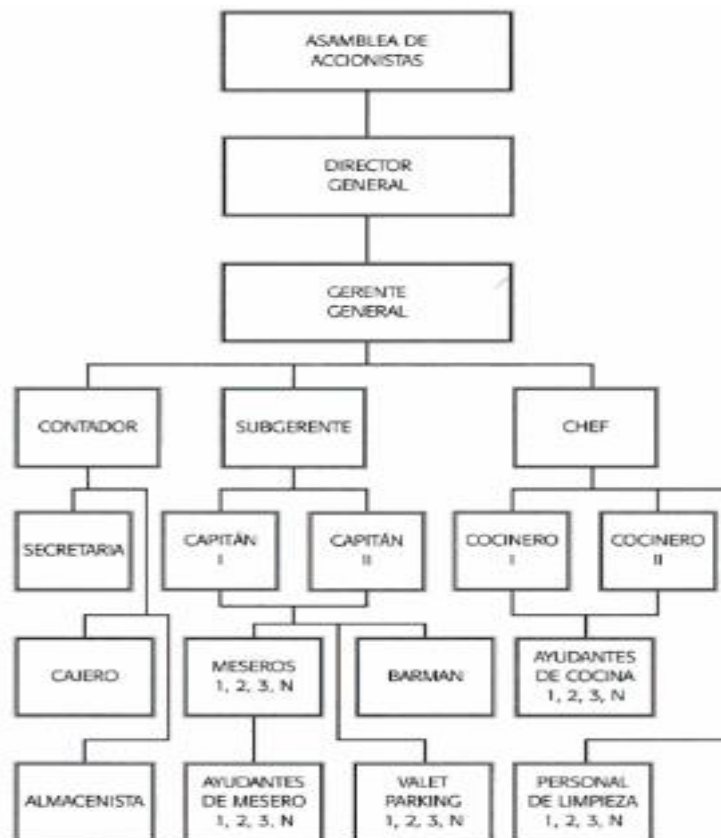
“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia, y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (Münch, 2010, pág. 23). En la industria gastronómica como en cualquier industria se realiza un proceso administrativo tal cual se usaría en cualquier industria, el cual consiste en:

- Planeación: los objetivos, políticas, diagnóstico, programas y presupuestos de todo aquello que se quiera realizar dentro de la organización.
- Organización: En este punto básicamente se reparte el trabajo entre unidades de trabajo y se definen todos los procesos a seguir para realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

- Dirección: en esta parte del proceso se define un líder quien será quien tome las decisiones, delegue tareas y comunique de manera correcta todo lo que se debe realizar.
- Control: Evaluar los procesos y resultados que se obtuvieron, para detectar fallas y áreas de oportunidad (Münch, 2010).

En cuestión de la administración gastronómica no es muy distinto a cualquier empresa ya que se rige con los mismos principios de planeación, organización, dirección y control, únicamente diferenciándose en las tareas a realizar dentro de una organización gastronómica. Inclusive un organigrama de una empresa gastronómica es muy similar a la de una empresa de cualquier otra actividad económica (ejemplo imagen 1.6):

Imagen 1.6. Organigrama tradicional de un Restaurante



Fuente: Cuevas, 2002, pág. 20.

La CANIRAC (2010) enlista distintos pasos para la correcta administración de un restaurante para así poder aumentar sus posibilidades de subsistir en el mercado gastronómico, para ello nombra las siguientes etapas y pasos:

- Primera etapa: El arranque del negocio:
 - Iniciar el negocio: Se tienen que evitar pérdidas sin embargo muchas veces el reutilizar comida de un día anterior te hace perder clientes y siempre es bueno apostar por la calidad de los productos. Por lo que es también fundamental tener bien costeados cada uno de los platillos con recetas estandarizadas para evitar el exceso de compras, más vale que se termine el producto a que se quede rezagado.
 - Formar un buen equipo de trabajo: es fundamental que las personas que estén en tu equipo de trabajo crean en ti y tengan la confianza de que los vas a liderar de manera correcta.
 - Medición de resultados: La mejora continua es algo esencial en un negocio por lo que cada día se tienen que medir los resultados obtenidos y ver qué tan lejos está la organización de alcanzar los objetivos que se quieran alcanzar.

- Segunda etapa: Profesionalización del negocio:
 - Imagen: la imagen es muy importante ya que debes proyectar lo que es la organización para que los clientes crean en ella y tengan la confianza de asistir.
 - Publicidad: la publicidad es esencial para cualquier negocio por lo que debe ser realizada por un profesional y estar bien enfocada a los clientes que se quiera llegar.
 - La sistematización: estandarizar recetas, procesos, políticas, almacenamientos, etc., hará que el éxito esté más garantizado.

- Tercera etapa: Crecimiento:
 - Crecer: es aquí cuando realmente un restaurantero deja de ser emprendedor y se convierte en empresario, por lo que el dueño requiere

tiempo para administrar correctamente su negocio y ver nuevas posibilidades de realizar negocio, para ello se requiere contratar nuevo personal especializado en diferentes áreas administrativas (Cárdenas, 2010).

Estos pasos funcionan como una guía para la creación de una empresa gastronómica con cimientos estables para que en el momento del crecimiento no se tambalee el negocio y cierre sus puertas, en muchas PYMES estos pasos no quedan perfectamente definidos por parte de los dueños ya sea por desconocimiento o simplemente lo creen innecesario y esto conlleva a muchos problemas a futuro en el negocio.

1.2.7 Gestión estratégica en la PYME gastronómica.

El tamaño de una PYME puede ser utilizada como una ventaja ya que al ser más pequeñas las PYMES tienen un contacto más directo con sus clientes lo que debería facilitar el entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio o solución a dichas necesidades. Considerando que los recursos materiales no se encuentran en gran escala en una PYME, la constitución de una ventaja competitiva puede basarse en su capital humano y organizacional que genere riqueza a la organización. Para ello la planeación estratégica pudiese ser una herramienta demasiado útil para la gestión de una PYME. La estrategia se define en la misión de la empresa y la meta estratégica de una empresa es construir una ventaja competitiva sostenible. Dentro de la gestión de una empresa familiar se puede observar que sus estrategias son muy diferentes a las no familiares, ya que su estrategia es más “defensiva” que las no familiares que suele ser “reactiva”, también se debe tomar en cuenta que por lo general la estrategia para diferenciarse es basarse en la calidad de sus productos, sin embargo, esta estrategia a veces no es amigable con el crecimiento financiero de las PYMES. La planeación estratégica “Consiste en los procesos de planificación que han sido establecidos por las empresas para el desarrollo de estrategias que contribuyan fuertemente al desarrollo”

(Esparza, García, & Durendez , 2009, pág. 9). También se podría decir que la planeación estratégica son todos los planes o pasos para seguir de la organización para alcanzar las metas establecidas, es importante desglosar cada uno de ellos para que sea entendible para toda la organización y se alcancen los objetivos.

El análisis FODA dentro de la administración de una unidad económica gastronómica, es importante al momento de crear el proyecto de la futura empresa y también en el proceso de gestión de la misma, al momento de querer analizar el contexto en donde se está desarrollando la empresa o a donde se dirige y corregir el rumbo si es necesario mediante diversas estrategias. El análisis FODA permite formular y evaluar estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenaza para realizar estrategias de cuatro tipos diferentes: 1. Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades, 2. Estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades, 3. Utilizar fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas y 4. Estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas (Montenegro & Sobalvarro , 2014). El análisis FODA se representa principalmente como una matriz (imagen 1.7):

Imagen 1.7. Ejemplo de Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia con base en Karretero, 2018.

Como se observa en la matriz anterior se nombran cuatro puntos a desarrollar los cuales son importantes definir:

- Fortalezas: “Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro” (Ramírez J. , 2017).
- Oportunidades: “Se definen como aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio y que permiten obtener ventajas competitivas” (Ballesteros, y otros, 2010, pág. 10).
- Debilidades: “Son características internas de la empresa, que impiden el crecimiento del negocio y no permiten que el producto o servicio sea competitivo, constituyen un obstáculo para el crecimiento de ventas o las ganancias y dificultan el logro de los objetivos” (Karretero, 2018, pág. 8).
- Amenazas:” Son lo contrario a las oportunidades y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Sarli, González, & Ayres Natalia, 2016).

Es necesario realizar constantemente este tipo de análisis en los diferentes sectores de la organización para recabar datos reales y ajustar el rumbo de la organización para reducir el riesgo de alguna amenaza.

En la gestión de una PYME tiene la misma importancia otros aspectos como: Tecnología y capital, Política industrial, enfoque al cliente e innovación sin embargo para el objetivo de esta investigación únicamente fueron analizados los apartados de gestión del talento humano (Martín & Suarez, 2006).

La debilidad más grande de una PYME radica en que las decisiones se centralizan principalmente en una persona no necesariamente experta en el sector en donde se tiene que tomar una decisión. Para México, la transformación que se ha operado en la economía nacional, dirigida a lograr una reestructuración estratégica para poder competir en los mercados internacionales, misma que ha conllevado a una renovación institucional y con ello un cambio en la actitud de los empresarios

que buscan adaptarse y subsistir, y en algunos casos ingresar a una dinámica de globalización.

La gestión por competencias es una herramienta propuesta inicialmente por Taylor hace aproximadamente 100 años, en un estudio realizado por Jiménez & Guzmán (2015) en la ciudad de Puebla, en donde sometieron a estudio a aproximadamente 79 empresas del sector restaurantero para analizar la gestión por competencias o también como ellos le llaman Taylorismo, esto por las atribuciones del Taylor en el concepto de competencias laborales. Dentro de este estudio se llevaron a cabo las siguientes conclusiones:

- El modelo de gestión de un restaurante en la ciudad de Puebla es principalmente el modelo del tipo tradicional, en donde el dueño está involucrado en una gran proporción de todos los procesos administrativos en la organización a pesar de tener personal a su cargo el cual está para atender esas actividades. Por lo general los propietarios cuenta con estudios universitarios y oscilan entre los 35 y 50 años.
- Dentro de las competencias aceptadas en la organización son las competencias actitudinales sobre la instrumenta y en último lugar los propietarios valoran la competencia cognitiva.
- También mencionan que la gestión por competencias a pesar de ser un modelo muy atacado es una opción teórica para entender las transformaciones de una empresa, sin embargo, en países subdesarrollados como México estas prácticas aún se ven con mucha incredulidad (Jiménez & Guzmán, 2015).

En este apartado se puede concluir que las PYMES gastronómicas si tienen un impacto importante en México y es importante estudiarlas para fomentar un desarrollo constante. Las empresas gastronómicas se gestionan de forma general de la misma forma que una empresa de otro sector gastronómico, sin embargo, de forma particular se puede decir que se trabaja de forma más específica el área de costos, en el área de talento humano se teorizan excelentes prácticas de gestión sin embargo en la práctica no se llevan a cabo como correspondería.

1.3 NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen nuevas tendencias de Gestión de talento humano que pueden ser aplicables en los procesos de reclutamiento y selección de personal, estas tendencias son principalmente utilizadas por las empresas líderes en sus respectivos mercados y es necesario aprender lo que se está realizando e idear una estrategia para adecuarlo a cualquier tipo de organización, por eso, en este capítulo se analizarán las estrategias utilizadas en la gestión de talento humano que impactan en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.3.1 *Employer Branding* (Marca empleadora).

“El término “*employer branding*” se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales a cerca de una empresa en particular” (Blasco, López, Rodríguez, Tarodo, & Fernandez, Flores, 2014, pág. 36).

El *employer branding* muchas veces lo ligan únicamente con el área de *marketing* y solamente se limitan a ello. Sin embargo, el *employer branding* va más allá de solamente brindar una imagen bonita, el *employer branding* también está ampliamente ligado en el proceso de reclutamiento, ya consiste puramente en comunicar la misión, visión, valores de la empresa al interior y al exterior de la misma, con ello se busca lograr que existan muchas personas interesadas en trabajar en dichas empresas, ya que como se dice coloquialmente: la mejor publicidad de una empresa son sus empleados. Dentro de los beneficios de la práctica de *employer branding* destacando como una posible solución para el problema de “escasez de talento”. Otra ventaja es que el *employer branding* genera una ventaja competitiva contra la competencia que no sea tan sencilla de imitar. Otra de las ventajas de esta práctica ligada al reclutamiento es el crear una red de personas que quieran trabajar con la empresa logrando así una base de datos de cantidades enormes de personas, por

lo que siempre será más sencillo cubrir algún puesto dentro de la empresa u organización (Blasco, López, Rodríguez, Tarodo, & Fernandez, Flores, 2014).

Los objetivos del *employer branding* según algunas empresas españolas son: la motivación y retención de empleados potenciales, reputación corporativa y posicionamiento de marca (Horstmann, Sendagorta & Martín, Rodrigo, 2017).

El *marketing* no es la única estrategia para realizar una buena campaña sobre *employer branding* en las empresas, otra estrategia para impulsar el *employer branding* es la obtención de certificados o distintivos, como por ejemplo el “*Great Place to Work*”, ya que al tener este distintivo crea mucha confianza para las personas que estén buscando un empleo, ya que es una autoridad global de alta confianza y culturas de alto rendimiento en lugares de trabajo, por lo que la adquisición de este distintivo puede generar más facilidad para el reclutamiento y selección de candidatos calificados y con ganas de querer trabajar en las organizaciones (Great Place to Work, 2020).

1.3.2 Reclutamiento y selección de personal en línea.

El reclutamiento *online* es una tendencia muy marcada en el año 2020 ya que es el principal motor de búsqueda para las nuevas generaciones (*Millenials*, Generación “Z”) (Notimex, 2018), por lo que las empresas deben ajustarse a estas fuentes de reclutamiento si quieren conseguir nuevo talento dentro de su plantilla.

En la actualidad el entorno competitivo en la búsqueda de talento humano es muy fuerte ya que se afirma que existe escasez de talento por lo que los procesos de selección evolucionan e incorporan entre sus herramientas el uso de tecnologías de información y comunicación surgiendo así el *e-recruitment*, también es necesario considerar las formas en las que las generaciones actuales (generación “Y”, “Z” y posteriores) se sientan más identificadas con la organización ya que sea del agrado de los contratantes o no, quienes se anticipen a reestructurar sus estrategias de

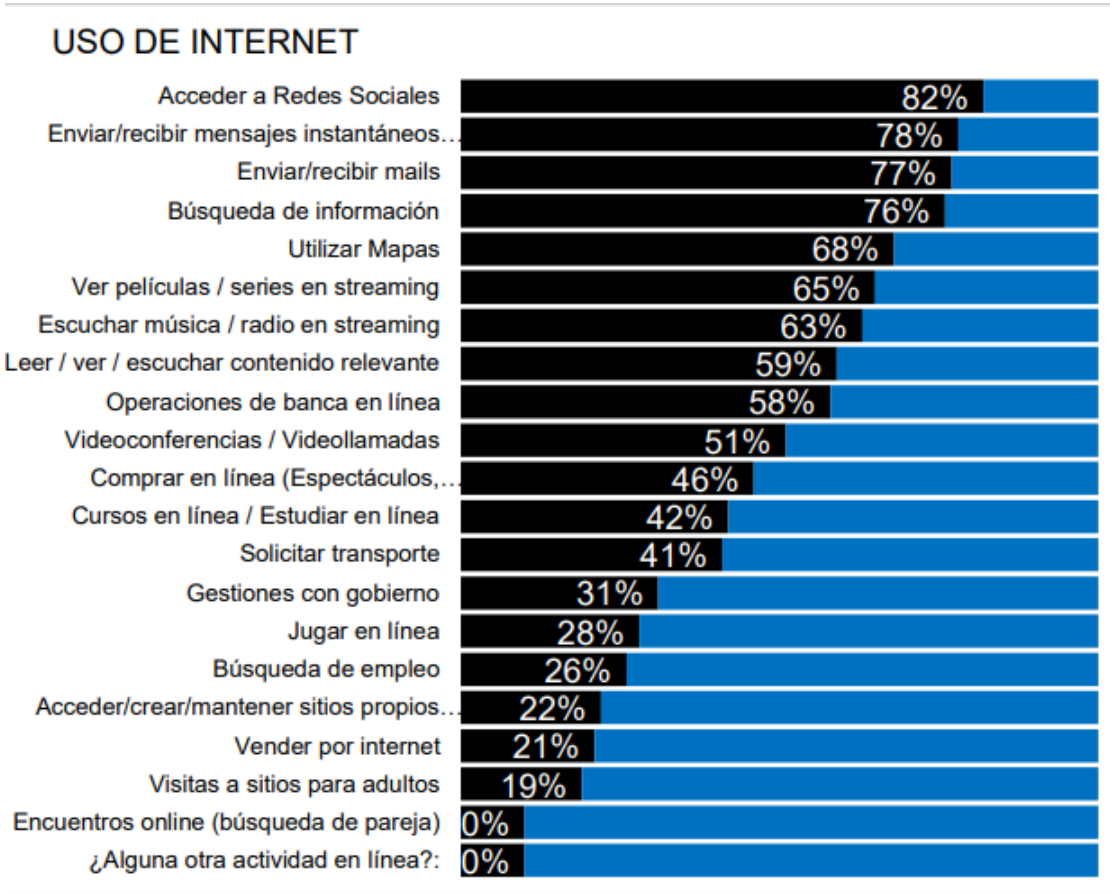
reclutamiento y selección tendrá la batuta para atraer al mejor talento de estas generaciones. Dentro de esta adaptación de tecnologías digitales en el reclutamiento y selección de personal se incluyen el reclutamiento de medios digitales, así como entrevistas en línea, plataformas de gestión de candidatos y la reciente incorporación de las redes sociales a esta gama de herramientas digitales por que proporciona disminución de costos para crear un anuncio de una vacante y las pequeñas empresas son quienes están aprovechando estas plataformas para realizar sus procesos de reclutamiento de personal. Las redes sociales más utilizadas para realizar tareas de reclutamiento y selección de personal son: *Linked In* y *Facebook*, sin embargo, existen casos en el que la red social *SnapChat* ha logrado gran impacto para atraer talento. Las plataformas para anunciar sus vacantes más utilizadas por las PYMES son las ya conocidas como bolsas de trabajo las cuales son encabezadas por: OCC Mundial, Computrabajo, *Indeed*, sitios creados por las mismas empresas, entre otras (García, y otros, 2016). El problema de estas plataformas es que sus costos son elevados para una PYME ya que varían entre los \$1700 y \$3000 pesos por vacante anunciada en estas plataformas, todo depende de la visualización que la empresa quiera tener de su vacante, esto significa un impedimento de las PYMES, algo que, con la llegada de *Facebook* y su portal de ofertas de empleo, generaron un mar de posibilidades para este sector empresarial.

La fuerza que está obteniendo *Facebook* en *e-recruitment* se basa en la cantidad de usuarios que tiene, muchas personas no estarán dadas de alta en las distintas plataformas o redes sociales que existen como OCC mundial, *LinkedIn*, Compu trabajo, *Cornerjob* entre otros, pero si en *Facebook*, se calcula que esta plataforma tiene más de 1 billón de usuarios en el mundo y aproximadamente 61 millones en México, por lo que su nueva herramienta de ofertar un empleo mediante la página de *Facebook* de las PYMES es muy interesante para las mismas porque solamente se tienen que enfocar en una sola red social (Maldonado, 2020). Esto es realmente importante debido a que se pierde tiempo en revisar todas las distintas plataformas de empleo y sobre todo se ahorran mucho presupuesto de distribución de la vacante porque es más económico e inclusive si se requiere factura es más

sencillo solamente pedir una factura a varias, sin embargo todo tiene sus desventajas en las redes sociales como método de adquisición de nuevo talento en la organización es que las personas de edad avanzada (40 años o más) con la experiencia que probablemente se requiera dentro de la organización no es muy empática con la plataforma *Facebook* y podría restarle credibilidad a las ofertas realizadas por la plataforma, en términos generales se debe realizar una segmentación adecuada para realizar una excelente campaña de reclutamiento en la plataforma específica en donde se pueda encontrar al candidato ideal para la vacante de la requisición de personal que fue otorgada al departamento de gestión de talento humano.

En la gráfica 1.1 se muestra que el uso de las redes sociales en México es uno de los usos con más prioridad:

Gráfica 1.1 Uso de internet



Fuente: Asociación de internet México, 2019.

En la tabla 1.6 se presentan las estadísticas de las principales redes sociales utilizadas por personas de diferentes edades:

Tabla 1.6. Usuarios de redes sociales

EDAD	FACEBOOK	TWITTER	YOU TUBE	GOOGLE+	LINKEDLN
18-24	39 %	48 %	48 %	44 %	26 %
25-34	26 %	26 %	25 %	24 %	31 %
35-44	16 %	14 %	12 %	15 %	21 %
45-54	13 %	8 %	11 %	11 %	15 %
MÁS DE 54	6 %	4 %	4 %	6 %	7 %

Fuente: García, y otros, 2016.

En la gráfica y tabla anterior se puede observar que la tendencia de utilizar el internet para realizar búsqueda de empleo va en aumento, por lo que es necesario tener una presencia sólida y atractiva para las nuevas generaciones. También es necesario comprender que es importante tener en cuenta esta información al momento de iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal para poder llegar a las personas que realmente se requieren en la organización, por ejemplo: si se busca una persona entre 35 y 44 años, es coherente realizar una publicación de oferta de empleo en la red social *Linked in* en lugar de utilizar *Youtube* esto con el fin de no tener pérdidas tanto monetarias como de tiempo a la hora de reclutar a un futuro candidato.

Existen distintas ventajas y desventajas del uso de las redes sociales para el reclutamiento y selección las cuales serán expuestas en la tabla 1.7:

Tabla 1.7. Ventajas y desventajas de usar las redes sociales para el reclutamiento y selección de personal.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permiten segmentar el público objetivo al que va dirigida la oferta laboral.	Saturación de candidaturas, generando gran cantidad de demanda de empleo.
Los medios sociales amplían el acceso a un enorme grupo de candidatos.	Pérdida de contacto humano.
Existe disponibilidad de la oferta de trabajo de manera ilimitada.	Algunos site de empleo no son tan eficientes para el filtrado de candidatos, dificultando la tarea para el seleccionador.
Son de amplio alcance, ya que permiten reclutar personal de cualquier parte del mundo.	No todos tienen la posibilidad de acceso, ya que algunas personas no poseen o no conocen el manejo de las herramientas tecnológicas.
Permiten disminuir los costos.	Falta de confiabilidad en el uso de los datos.
Disponen de mayor información para los candidatos.	Muchos de los candidatos no poseen el perfil deseado.
Facilitan el proceso, ya que se procesa la información de manera electrónica.	Limitaciones de la propias redes, ya sea por escasez, cobertura o mal funcionamiento.
Mantiene la base de datos sobre candidatos potenciales para futuros procesos de contratación.	Algunos de los formatos que ofrecen los websites especializados son incompletos o desorganizados, complicando la tarea de selección.
Permiten la consulta eficaz, ya que en el momento deseado se puede acceder al sistema de ofertas laborales.	La selección de personal es especialmente útil para determinados perfiles y puestos de trabajo, principalmente para puestos técnicos y no para puestos directivos.
Forman parte de las funciones estratégicas de RRHH.	

Permiten el acceso a candidatos activos y pasivos.	
Rapidez para cubrir las vacantes ya que se automatizan las tareas y no hay resguardo de demasiado papeleo.	

Fuente: García *et al*, 2016.

La herramienta que existe para la selección de personal son las videoconferencias e inclusive se podría decir que es la única que ha sido efectiva hasta el 2020 para procesos de reclutamiento y selección de personal, lo negativo de esta herramienta es que dependen 100% de las condiciones de los servicios de red que presenta cada persona con la que se realice una videoconferencia y existen lugares en donde la red no es estable y se pueda dificultar la transmisión, sin embargo también existe la ventaja de que la entrevista pueda ser grabada para evaluarse de manera posterior por los encargados de área en donde se requiere la vacante o por el gerente general de la organización, también sirve como respaldo legal para los entrevistadores (García *et al* 2016).

En México se calcula que aproximadamente existen 74.3 millones de usuarios de internet y 18.3 millones de hogares con conexión a internet. Durante el año pasado el 73.5% de la población de seis años o más utilizó un Smartphone para conectarse a internet. El número total de usuarios de teléfonos inteligentes en México ha crecido de 64 millones de usuarios en 2017 a 69 millones en 2018. Por lo que se confirma que cada año el internet toma más fuerza en cualquier tipo de mercado, desde compras on-line hasta la búsqueda de empleo, y si los niños de seis años están inmersos a un 73% en internet quiere decir que la tendencia en un futuro es manejar una presencia más fuerte en las distintas plataformas que ofrece esta herramienta (SCT, 2019).

Para concluir este artículo, el reclutamiento digital es una fuente muy importante para cualquier tipo de empresa, por su gran alcance y por qué se puede segmentar de forma muy sencilla a quienes se quiere que le llegue la vacante, también es muy fácil encontrar información sobre en dónde es que están buscando empleos los candidatos ideales para la organización, sin embargo, no es tan sencillo como parece por que los algoritmos de las redes sociales cambian en menos tiempo de lo que se puede percibir y sin previo aviso.

1.3.2 Outsourcing.

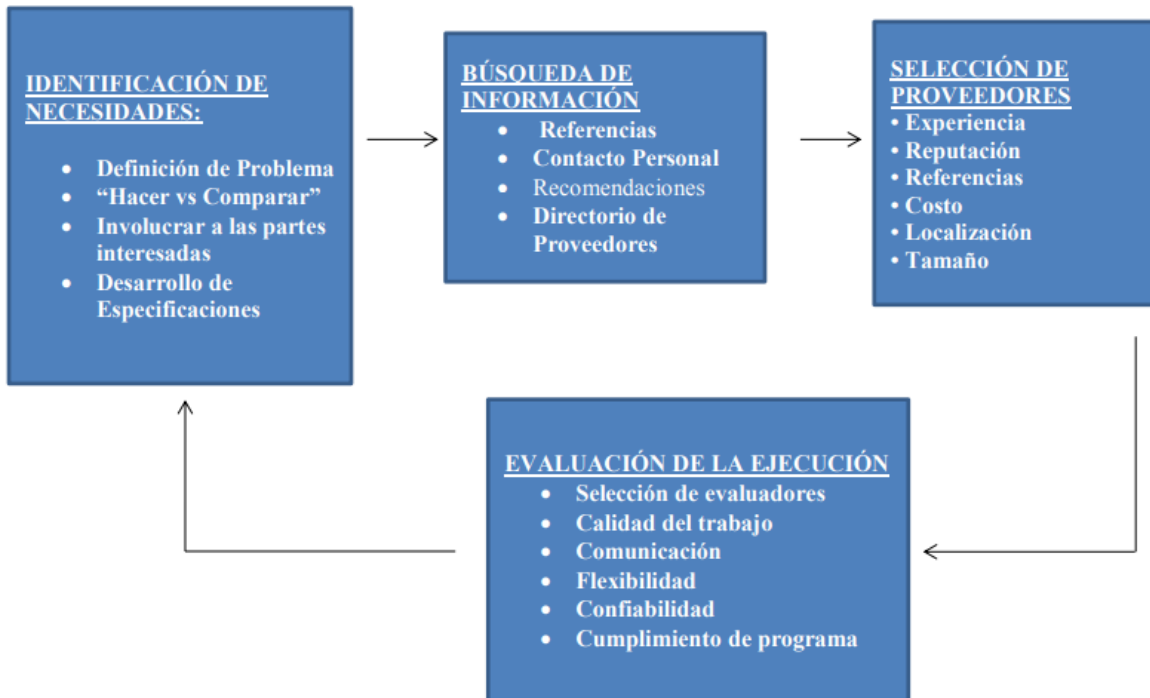
El *outsourcing* se puede definir como “La incorporación a la empresa una serie de capacidades de las que no se dispone” (Gidróñ & Rueda, 1998).

A pesar de no ser una herramienta creada recientemente, es una tendencia que ha tenido un gran crecimiento en México, se debe al incremento de PYMES en el país porque es el principal motor de la economía mexicana. León (2018) en su tesis redacta que el *outsourcing* surgió como una estrategia de negocios, que pretendía reducir costos y solucionar problemas administrativos en las organizaciones, sin embargo poco a poco se hicieron parte de una estrategia para una inadecuada estrategia fiscal, por lo que el sector principalmente afectado son los empleados, con esto se están evitando pago de reparto de utilidades, impuestos federales y locales, así como las contribuciones de seguro social entre otras.

Existen diferentes tipos de *outsourcing*: De sistemas financieros, sistemas contables, en actividades de mercadotecnia, sistemas administrativos, sin embargo para objetivo de esta investigación solamente se va a especificar el caso del *outsourcing* en el área de talento humano el cual consiste en ser la fuente externa de reclutamiento de personal de las empresas que no disponen de un departamento propio de talento humano, por lo que dentro del modelo de negocios de las PYMES se considera que es un método menos costoso para adquirir nuevo talento en sus

empresas (Leon, 2018). El proceso general de funcionamiento de un *outsourcing* se muestra en la imagen 1.8:

Imagen 1.8 Proceso de *Outsourcing*



Fuente: León, Carmen, 2018 p. 5.

Las ventajas y desventajas del *outsourcing* como herramienta estratégica para el reclutamiento y selección de personal para las organizaciones según León (2018) son las siguientes:

Ventajas:

- Posibilita a la compañía de volverse más ligera y flexible, para afrontar de mejor forma los constantes cambios del mercado.
- Puede concentrarse en el núcleo del negocio, para mejorar sus procesos y estrategias, volviéndose una empresa más competitiva.
- Se reduce la carga de actividades administrativas.

- Dentro de estas empresas muchas veces se incluyen asesoría legal.
- Es totalmente deducible de impuestos.
- Los costos de reclutamiento y selección de personal se ven reducidos.
- Se consiguen captar perfiles mejor calificados y específicos.
- Reducción de tiempo.
- Se reducen trabajos en materia de Recursos Humanos como el cálculo de nómina.

Desventajas:

- Generalmente se asocia al *outsourcing* de recursos humanos con la falta de lealtad de los empleados hacia la institución.
- Cabe la posibilidad de que la falta de antigüedad de los trabajadores afecte al ambiente laboral.
- Si se recurre a un *outsourcing* únicamente por su bajo costo, se corre el riesgo de que haya mayor rotación de empleados, puesto que su proceso de reclutamiento de personal podría ser diferente.

El *Outsourcing* es una herramienta muy útil para las PYMES al no contar con un departamento de recursos humanos y es complicado ejecutar funciones y estrategias de recursos humanos (Mendoza, Moheno & Hernández, Calzada, 2008), esto causa un detonante para que se acerquen a un *outsourcing* que los asesore y sobre todo cubra esta necesidad de la empresa.

1.3.3 Headhunting

Existen datos desde los años 90's sobre esta estrategia de reclutamiento, es importante mencionarla porque es una práctica que por lo general solamente usan grandes empresas, lo novedoso sería que las PyMES buscaran la forma de aplicar esta estrategia a medida de sus posibilidades económicas. Esta estrategia por lo general se utiliza para buscar talento para puestos directivos de una empresa si es que

existe la posibilidad de que dentro de la organización no exista una persona suficientemente capacitada para un puesto directivo (Gutierrez, 2012).

Forma de operación:

- Formación del perfil: El *headhunter* toma los datos proporcionados por el contratante para facilitar la búsqueda.
- Búsquedas estratégicas: Utilizan mucho el *Networking* al igual que el tener una base de datos interna de personas en estado de ocupación a quienes podrían presentarle la oferta, de igual manera pueden utilizar redes sociales como *LinkedIn*.
- Se avisa al cliente: En este paso el *Headhunter* le manda a la empresa contratante un reporte detallado de los posibles candidatos y sus recomendaciones.
- Por último: la empresa analiza el reporte del *headhunter* y definirán a la persona que creen que cumpla sus expectativas.

1.3.4 Empowerment (empoderamiento)

Empowerment significa “Habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa de otros, se entiende como cultura de participación” (Ríos, 2009, pág. 106). Esta herramienta es muy utilizada para generar compromiso organizacional por parte del colaborador.

El empowerment no puede ser atribuido 100% al colaborador, sino que se consideran cuatro dimensiones esenciales para poder orientar al colaborador en su rol de trabajo las cuales Ríos (2009) en su investigación redacta las siguientes:

- **Significado:** Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios del propio colaborador.
- **Competencia:** o también llamada autoeficacia, es la creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee.
- **Auto determinación:** se refiere al sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad.

- **Impacto:** Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo.

-

La consecuencia de un buen ejercicio del *empowerment* es el compromiso organizacional por parte de los colaboradores hacia la organización, para ello se sostiene que el compromiso es más fuerte con aquellos colaboradores que llevan más años dentro de la empresa y que experimentan crecimiento en todo sentido (económico, profesional y personal), lo cual lleva a que piensen que la organización se preocupa por su bienestar y progreso y eso solidifica mucho más su compromiso. Se manejan tres tipos de dimensiones para el compromiso organizacional: compromiso afectivo, continuo y normativo. El *empowerment* tiene algunas desventajas, como ejemplo el que se desvíen las acciones de los colaboradores con lo que realmente es la esencia de la organización, esto se podría evitar si desde el principio se tiene muy en claro la misión, visión, objetivos, valores, normas, políticas, presupuestos, etcétera, toda estrategia que se realice dentro y fuera de la organización debe estar perfectamente alineada con todo lo anterior, esto para que la organización no pierda su rumbo porque esto podría traer consecuencias de todo tipo (Cálix, Martínez, Vigier, & Nuñez, 2016).

1.3.5 Primer día de trabajo

En éste capítulo se han redactado distintas nuevas prácticas en la gestión del talento humano, las cuales cada una de estas prácticas o estrategias se pueden implementar sin importar el presupuesto o giro de la empresa porque se puede adecuar a muchos presupuestos, esta tendencia del “primer día de trabajo” no es la excepción, Nava (2020) en su conferencia “tendencias de gestión de talento y modelos de bienestar laboral” dice que esta estrategia forma parte de lo que sería el proceso de integración y de la estrategia de la marca empleadora o *employer branding* sin embargo esta únicamente se enfoca a la experiencia del nuevo colaborador de la organización durante su primer día de trabajo coordinando distintas actividades que logren que su experiencia sea lo más agradable posible para que se sienta en confianza y sobre todo lograr que las personas se sientan enganchadas o

comprometidas con la organización lo más rápido posible. El primer día de trabajo define muchos aspectos importantes, entre ellos están: el compromiso del nuevo colaborador con la organización, la actitud con la que el nuevo colaborador va a asistir los próximos días, inclusive la rotación de personal ya que por lo general las nuevas generaciones (*millennials* y generación “z”) si no se sienten identificados con la empresa en donde trabajan lo más probable es que decidan cambiar de empleo sin ningún cargo de conciencia. Las tareas que se pueden sugerir para mejorar la experiencia del primer día del colaborador pueden ser muy sencillas, pero altamente efectivas en su desempeño, a continuación, se enlistarán algunas:

1. Que antes de que llegue la persona que acaba de ser contratada se dé aviso a todos los colaboradores del nuevo integrante, es imperdonable que el primer día de trabajo tengan esperando al nuevo colaborador en la puerta porque no se tiene listo su gafete o simplemente el personal de seguridad no fue notificado de su incorporación. También es importante ya se tenga todas las herramientas que va a necesitar para desempeñar su trabajo, desde uniforme, hasta cosas más específicas como equipo de cómputo, correo electrónico interno, etc.
2. Introducir al nuevo colaborador con todas las personas de su área y de las áreas relacionadas con la suya, esto hará que su adaptabilidad sea rápida.
3. Revelarle todos los horarios a su disposición: horario de entrada, de salida, horarios de todas las áreas (finanzas, oficinas específicas, entre otras), horario de comida.
4. Realizar una introducción de la empresa al nuevo colaborador para “inyectarle” la misión, visión, objetivos, valores de la organización. La importancia de esto es que las actividades que se realicen dentro de la organización tienen que estar perfectamente alineados con estos principios para no perder la identidad como empresa y lograr ser una empresa fuerte en su sector. Dentro de la introducción también pudiese ser recomendable explicar a detalle lo que se espera de esta persona, todos los objetivos que debe cumplir y los compromisos que tendrá tanto la empresa con el nuevo colaborador, como del colaborador con la empresa.

Estos pasos son esenciales ya que antes de querer crear buenas experiencias para los clientes, primero se deben crear buenas experiencias a los colaboradores porque ellos son la principal carta de recomendación con la que cuentan las empresas, también cabe mencionar que son prácticas muy baratas de realizar y que tienen un efecto altamente positivo en los empleados y sobre todo con los *millenials* y generación “Z” (Nava, 2020).

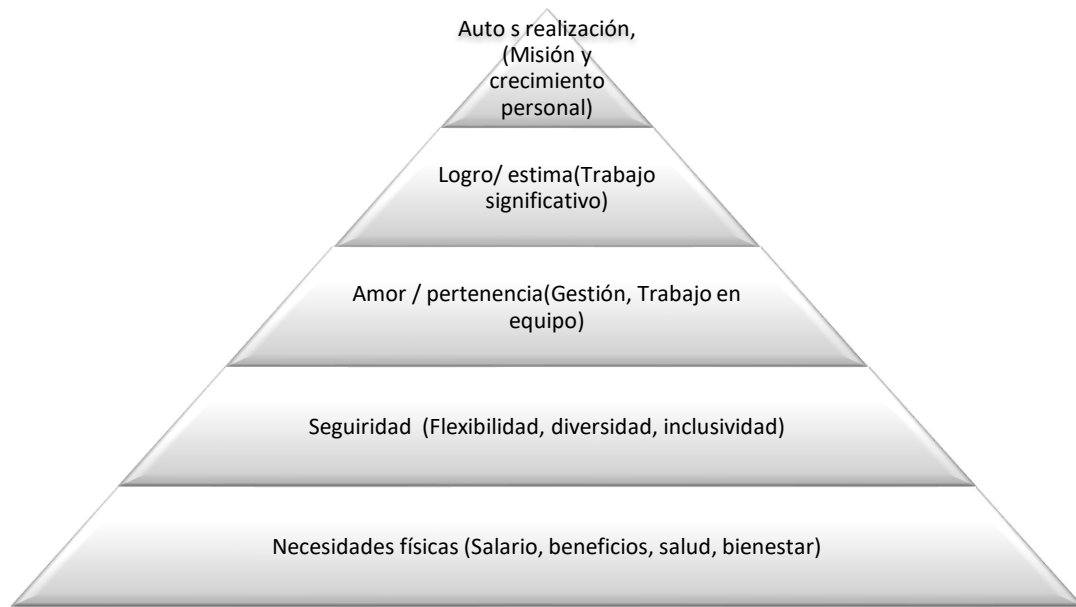
1.3.6 Salario emocional

El salario emocional es otra estrategia utilizada en el campo de gestión del talento humano el cual su significado más específico sería: “El salario emocional es toda aquella retribución no económica que un trabajador pueda obtener de una compañía o empresa, para que su objetivo sea incrementar de manera positiva un mejor ambiente laboral e incrementar su productividad” (Poveda, Suraty , & Mackay, 2017). Esa tendencia ha tomado cada vez más fuerza desde que la generación “Y” o también conocida como “*Millenials*” se incorporaron en el mercado laboral, esto se deriva a que esta generación busca algo más que solamente un buen salario y prestaciones de ley, buscan ser recompensados con otro tipo de retribuciones que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; esto podría ser considerado algo fantasioso sin embargo las empresas más grandes del mundo como Amazon, Google, *Facebook*, entre otras manejan perfectamente este tipo de retribuciones y logran un compromiso empleado – empresa muy fuerte, tanto así que las personas de estas generaciones hacen filas para tener la oportunidad de ser llamados por este tipo de empresas. Las características del salario emocional son: El buen trato, la justicia, la equidad, comunicación abierta y frecuente, esto con el fin de crear confianza en la relación empresa – empleado (Poveda, Suraty , & Mackay, 2017).

El salario emocional se puede dividir en dos partes: en elementos intrínsecos: Son todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo. Y por otra parte los elementos extrínsecos: son los elementos con un coste cuantificable para la organización que el

trabajador percibe como un beneficio objetivo. El salario emocional toma mucha importancia en el mundo laboral permeable a los cambios de valores de la sociedad actual: La revalorización del ocio. Esto es necesario sobre todo en un país como México por que pertenece a los primeros lugares de estrés laboral, solamente superados por China y Estados Unidos (Entrepreneur, 2018), por lo que es necesario crear distintas estrategias en donde el colaborador se sienta feliz y realizando sus labores dentro de la organización. Existen diferentes formas de plantear el salario emocional dentro de una organización la primera de ellas es la retribución de agradecimiento (Poveda, *et al*, 2017) mencionan que este tipo de retribución se trata de una opción retributiva que el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales, se requieren estos conocimientos por que en ocasiones las organizaciones no conocen las diferentes necesidades que se pudiesen estar presentando al trabajador en ese momento y probablemente se esté promoviendo un producto a cambio de un resultado cuando de pronto los trabajadores están pensando únicamente en poder pagar su renta al final del mes, por lo que es necesario redactar diferentes tipos de bonificaciones y para realizarla de una manera eficiente puede ser utilizada la pirámide Maslow enfocada a lo laboral (Nava ,2020) (imagen 1.9), esto con el fin de tener distintas opciones para las diferentes personas que estén dentro de la organización, también existen personas que buscan algo más que un salario o remuneración económica.

Imagen 1.9. Pirámide de Maslow enfocada a lo laboral.



Fuente: Nava, 2020.

La segunda opción para complementar un salario emocional es con beneficios sociales por ejemplo apoyos para una mejor jubilación, ayudas para la educación de sus hijos, ayuda para el transporte y alimentación, entre otros. La tercera forma de contribuir con el salario emocional son los servicios a dependientes, existen diferentes ejemplos como, por ejemplo: guarderías en el trabajo, servicios de atención para personas de la tercera edad, gastos médicos mayores, etc. La formación, desarrollo profesional, desarrollo personal y asesoramiento también complementan de manera eficaz el salario emocional de un colaborador de la organización; la formación y desarrollo del empleado es sumamente importante ya que no solamente se logra que el personal esté más preparado, si no que esos conocimientos los van a aplicar dentro de la organización por lo que programas de capacitación, certificaciones, cursos, aprender nuevos idiomas, etc.; el asesoramiento legal y financiero es sumamente importante así las personas de la organización se sentirán protegidas, si una organización tiene un pensamiento en donde cree que la asesoría legal pudiese ser dañina para su organización es porque bien saben que no se están

haciendo bien las cosas y es un foco rojo que se tiene que atender de manera prioritaria; dentro de la asesoría financiera, no está demás tener personas expertas en los ramos financieros para que apoyen a los empleados desarrollar, por ejemplo, planes de retiro, finanzas personales saludables, crecimiento de capital, blindaje de capital, entre otros tipos de asesorías financieras (Poveda, Suraty , & Mackay, 2017).

Las ventajas del salario emocional son diversas y está demostrado que tener empleados retribuidos emocionalmente ayuda a retener el talento, frenar la rotación de personal, evitar fuga de cerebros del país en donde esté ubicada la organización, aumenta la motivación y compromiso de los empleados, muchas de las medidas anteriormente redactadas no tienen costes elevados, mejora eficacia y productividad de la organización (Gonzalez, 2017). El salario emocional contribuye al reclutamiento y selección de personal ya que es una forma de crear una marca empleadora o *employerbranding* lo que hará que las personas no solamente se fijen en la empresa, si no, que van a querer trabajar en ella por muchos años logrando facilitar el reclutamiento y selección de candidatos para una vacante.

Algunas de estas nuevas prácticas en la gestión de talento humano pueden ser aplicables a cada uno del proceso de gestión del talento humano (Requisición de personal, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y desenlace laboral) inclusive pueden aplicarse varias de estas prácticas a cada uno de estos procesos. Sin embargo, pudiesen parecer prácticas muy difíciles de llevar a cabo o demasiado costosas, o inclusive en algunas organizaciones se pudiese llegar a pensar que sería sinónimo de debilidad y los empleados empezarían a bajar su desempeño, sin embargo, existen muchos casos de éxito en diferentes organizaciones dirigidas a diferentes tipos de mercados las cuales respaldan que estas prácticas funcionan si su implementación es adecuada al tamaño y situación actual de cada organización.

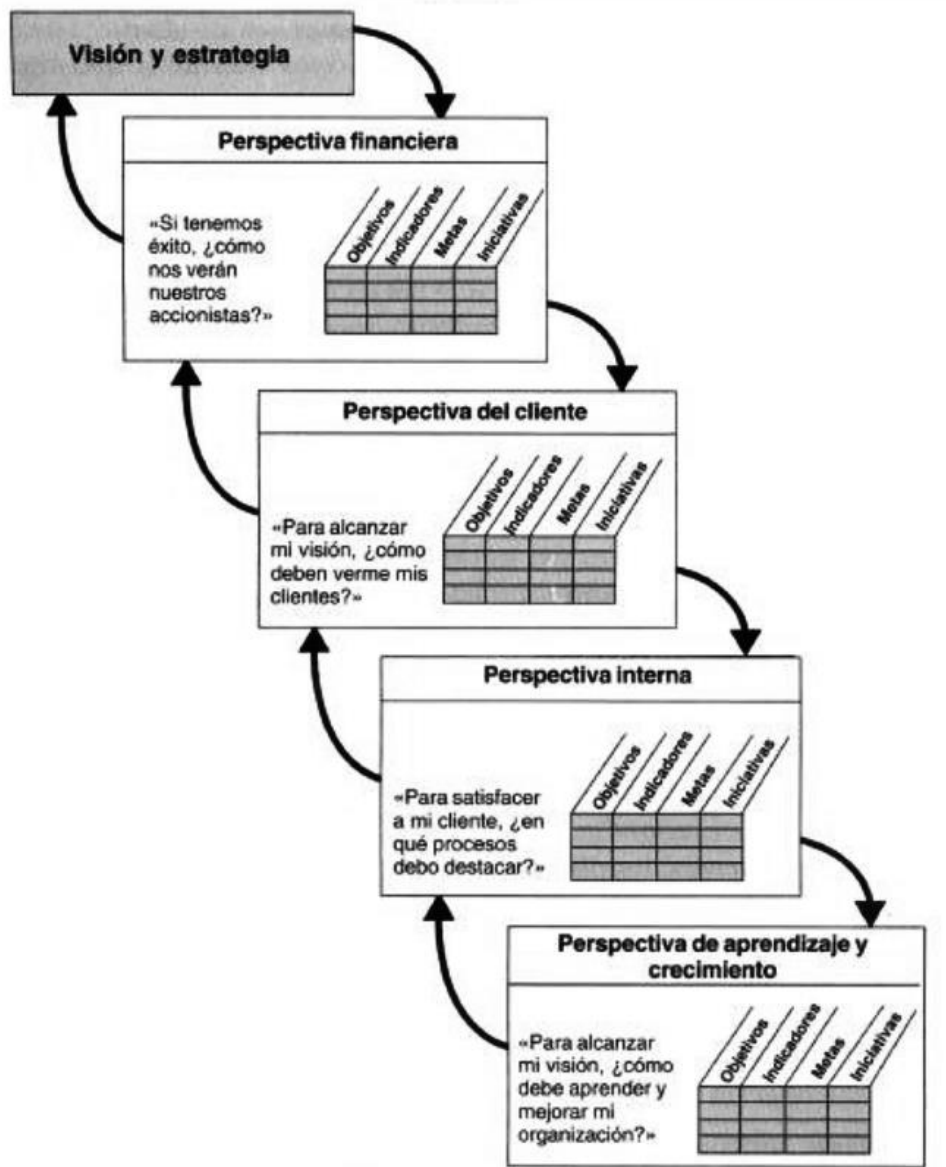
1.3.7 Cuadro de mando integral (*balanced score card*).

El *Balance Score Card* o BSC por sus siglas en inglés, es una herramienta estratégica utilizada en diferentes organizaciones para alcanzar distintos objetivos, en este cuadro redacta las principales acciones a seguir dentro de cada una de distintas perspectivas que son vitales para el desarrollo integral de la organización, las perspectivas son:

- Perspectiva financiera: es la que encabeza el cuadro integral de mando, en ella se describen las metas financieras que se quieren alcanzar mediante las estrategias de las demás perspectivas. Su objetivo es aumentar la productividad del trabajador
- Perspectiva de clientes: en este espacio se mide la satisfacción del cliente y lo que se espera que realice el cliente para con la organización. Su objetivo estratégico es elevar la satisfacción del cliente.
- Perspectiva procesos internos: en este espacio se evalúan todos los procesos que existen dentro de la organización para analizar cuáles podrían ser optimizados. Su objetivo es optimizar procesos para mejorar la calidad, tiempo, presupuesto, etc.
- Perspectiva aprendizaje – crecimiento: esta perspectiva es la que le compete a la gestión del talento humano por que se diagnostica todo aquello que se debe mejorar en la plantilla para poder alcanzar todos los objetivos del cuadro integral de mando por lo que es la base del mismo (Albert & Fernández, 2008).

A pesar de que el cuadro integral de mando es elaborado de arriba hacia abajo, su lectura debe ser de abajo hacia arriba, para tener una mejor visión de la estructura de un cuadro de mando integral se presenta la imagen 1.10.

Imagen 1.10. Ejemplo de un Cuadro Integral de mando



Fuente Oyaque, Santamaría, & López, 2020.

La importancia de la realización de un cuadro integral de mando para la gestión del talento humano es que se toma en cuenta como un factor fundamental dentro de la estrategia de una organización para marcar una diferencia competitiva en el mercado en el que se desarrolla, por lo que podría conllevar a resultados increíbles dentro de las organizaciones. Para las PYMES Gastronómicas sería bueno que se analizaran este tipo de herramientas ya que se puede tener una perspectiva gráfica

de sus estrategias tanto para el dueño y sus empleados y así todos tener en claro los objetivos que cada área debe alcanzar en el tiempo que se establezca.

El cuadro de mando integral aplicado en el departamento de talento humano se ve dificultado por lo llamado intangible de su actividad, sin embargo, este departamento no está exento de contribuir al cumplimiento de la visión y misión de la organización a la que pertenezca por lo que también participan dentro del cuadro de mando integral. Esta herramienta estratégica puede ayudar significativamente a replantear y mejorar la gestión del departamento para la transición de ser únicamente un departamento profesional y pasar a ser un departamento vital en la estrategia de la organización (Gan & Triginé, 2006). El éxito de la plantilla dentro de una organización comienza con las funciones de los recursos humanos, son responsables del diseño e implementación de los sistemas de gestión de los recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, retribución) que pueden tener un impacto duradero en la actividad y los resultados de la empresa. El cuadro integral del capital humano crea un vínculo entre el cuadro integral general de la organización y el cuadro integral de mando de recursos humanos. La intención del Cuadro integral de mando de recursos humanos es para realizar un análisis equilibrado entre los resultados obtenidos y los que se quieren obtener en un futuro, el indicador principal es el éxito de la plantilla actual, si es el óptimo se realiza un proceso similar, en el caso contrario se analizan las distintas partes de los procesos que probablemente no se realizaron de la mejor forma y corregirlos (Huselid, Becker, & Beatty, 2005).

Para finalizar este apartado es importante mencionar que todas estas prácticas de gestión de talento humano son realizadas en las mejores empresas de diversas índoles como lo son empresas tecnológicas, automotrices, gastronómicas, etcétera, esto quiere decir que no son prácticas de fantasía o surrealistas, si no, que son prácticas que podrían potencializar inclusive a las PYMES para atraer talento

humano excepcional. Otro punto importante para concluir es que todas estas prácticas se pueden adecuar a cualquier presupuesto e ir escalando como lo vayan permitiendo las finanzas de la organización.

1.3.8 Inteligencia artificial para el reclutamiento y selección de personal.

La inteligencia artificial ha tomado un papel importante en todas las industrias existentes para solucionar muchos problemas de las empresas y sobre todo emprendedores, la inteligencia artificial se utiliza tanto para dar soportes técnicos 24 horas, también son utilizadas para realizar ventas por medios digitales, lo cual reduce demasiado los costos que se podrían generar al contratar personal para realizar estas actividades, no es algo sorprendente que esta herramienta digital se utilice para el reclutamiento y selección de personal. “La inteligencia artificial es el concepto según el cual “las máquinas piensan como seres humanos”” (Cueca, 2019, pág. 4).

La inteligencia artificial funciona combinando datos y algoritmos inteligentes haciendo que el software aprenda por sí solo los patrones y características en los datos introducidos por un usuario. Su aplicación en el proceso de reclutamiento se puede realizar mediante la utilización de robots digitales que profile y seleccione las hojas de vida de acuerdo a la necesidad de la empresa, también pueden generar especie de juegos o actividades en las cuales el *bot* recopila datos importantes sobre las aptitudes de la persona. Para el proceso de selección un *bot* puede acompañar al personal de talento humano para analizar la voz, respuestas, gestos, etc. Esto con el fin de detectar algunas mentiras durante la entrevista (Cueca, 2019).

Existen diferentes tipos de *bots* para procesos de selección, por ejemplo:

- EMI: Este *bot* se encarga de chatear con el candidato al puesto mediante email o SMS para dar información sobre las vacantes y capturar las respuestas del aspirante (Álvares, 2019).

- Robot VERA: sirve para seleccionar y descartar los CV's de los candidatos que cumplen con los requisitos de la vacante. También tiene la capacidad de realizar videollamadas (Ramírez, 2018).
- Robot TENGAI: Está programado para realizar entrevistas de trabajo de manera presencial usando tono de voz y orden de preguntas para evitar prejuicios (Savage, 2019).

1.4 CASOS DE ÉXITO DE LAS NUEVAS ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA

Este capítulo hace referencia al papel de las nuevas tendencias, o buenas prácticas siempre suenan bastante bien, sin embargo, muchas veces no se cree en que estas prácticas puedan arrojar resultados positivos, es por ello la necesidad de resaltar casos exitosos en donde estas prácticas funcionaron de manera efectiva.

1.4.1 Caso de éxito *employer branding* NH Hoteles.

Dentro de la industria gastronómica existen muy pocas empresas en el mundo que generan este tipo de estrategia para captar talento a sus organizaciones, y si hablamos de México se reduce aún más la lista, sin embargo, existe un caso de éxito bien documentado como lo es el de NH Hoteles.

NH Hoteles ubicado en España, ellos manejan una ideología de *employer branding* diciendo que es algo tan simple como transmitir lo que uno es, trayendo como consecuencia que las personas solamente conozcan el nombre de ciertas compañías, pero muchas veces no se comunica todo lo que está detrás del nombre y que podría conectar con los talentos y hacer que dichos talentos que se sintieran identificados con ello hagan filas para trabajar en la empresa. Todo inició con la observación que la práctica de dicha estrategia y parámetros de medición no se estaban aplicando en el campo del turismo y si se hacía solamente era de manera superficial por lo que NH Hoteles fue la única empresa del sector turístico que en

2004 atendió a esta nueva tendencia para competir con empresas multinacionales por esas plazas de empresas en las que la gente quisiera trabajar. Una de sus estrategias para implementar esta estrategia desde el 2005 ha realizado planes sistemáticos de gestión de marca como empleador para tener un buen posicionamiento también en el ámbito externo (Jimenez & Capell, 2018).

La política de *employer branding* de NH hoteles se basa en actividades orientada a “Ser un buen empleador”, estas actividades se las clasifican en dos áreas: cultura única y procesos comunes de gestión de personas. En NH hoteles tomaron los procesos de gestión de personas como algo clave para poder implementar una cultura a sus colaboradores, su estrategia tiene los siguientes principios:

- Cumplir la estrategia fijada por el comité de dirección alineando todas las políticas y prácticas con ella.
- Gestionar eficientemente los recursos implantando procesos y procedimientos que aporten valor a los empleados.
- Transmitir credibilidad y confianza en la organización.
- Incrementar motivación y el sentimiento de pertenencia de los empleados, que inciden directamente en los resultados de la empresa.

Sus principales procesos con los que se contribuye al logro de los objetivos de negocio son los de selección y nombramientos, desarrollo, formación, compensación y desvinculación (Jimenez & Capell, 2018).

En el proceso de selección y nombramientos la empresa NH Hoteles marca como objetivo establecer un proceso riguroso y transparente que permita la incorporación a los profesionales que mejor se adecúen a la compañía. En esta tarea todos los directores de la compañía son los encargados de que esta tarea se lleve a cabo a la perfección (2018).

En el proceso de desarrollo es importante para evitar el estancamiento de los colaboradores, para ello cuenta con algunos principios básicos:

- Comunicación eficaz entre cada supervisor
- Identificación permanente del talento.
- Fomento de una cultura de mejora continua en el capital humano.
- Integración ágil en la nueva cultura de la empresa.

Este sistema de gestión de desempeño logra crear empatía con los colaboradores en el sentido en el que los empleados sientan que mejoran sus habilidades constantemente trabajando en esta empresa, logrando así también que los colaboradores que ya estén dentro de la misma se quieran quedar y que los nuevos talentos que salen de universidades quieran trabajar con ellos y crea la perspectiva de que podrían continuar con su desarrollo profesional. En el proceso de formación es garantizar la formación continua de sus profesionales, proporcionando acciones formativas que permitan el desarrollo de sus habilidades presentes y las que sean necesarias en el futuro. El modelo de formación que utiliza NH Hoteles se estructura en tres niveles: Formación corporativa, local e individual. El proceso de compensación en los que se fundamenten es: el principio de legalidad, principio de no discriminación, de competitividad, desempeño, equidad y globalidad. La compensación es algo fundamental para cualquier empleado, necesita sentirse realmente recompensado por su trabajo y muchas veces no se requiere de un gran presupuesto para compensarlos o recompensarlos, sino una iniciativa de cumplir lo que se promete y muchas veces es suficiente el que se le reconozca al empleado su colaboración en la empresa, esto logra que muchas personas que no están felices en su trabajo por falta de estas prácticas o principios decidan partir de sus puestos para buscar un lugar donde se sientan más felices y recompensados (Jimenez & Capell, 2018).

La empresa NH Hoteles posee un compendio de procedimientos para la desvinculación con algún trabajador. Este punto es sumamente importante, porque con esta práctica de *employer branding* el empleado se convierte en la mejor publicidad como lo dijimos anteriormente, al desvincularse por completo de un empleado se

busca que la relación termine en los mejores términos posibles, en donde no se le deba nada al empleado y básicamente que cuando alguien le pregunte su opinión sobre la empresa dé buenas referencias de ella. En términos generales el NH Hoteles es una muestra completamente fidedigna en que el *employer branding* es una estrategia que puede funcionar en el ramo gastronómico por que se emplea esta práctica dentro de sus cocinas y con mayor pasión ya que la gastronomía española cuenta con el reconocimiento de patrimonio intangible de la humanidad proporcionado por la UNESCO entrando en el rubro de “comida mediterránea”.

1.4.2 Caso de éxito *employer branding* / reclutamiento *on-line* *McDonald's*:

Las nuevas generaciones (*Millenials*, Generación Z y posteriores) están muy inmersas en la tecnología y es su principal fuente de búsqueda de cualquier índole (información, noticias, empleos, etc.) por lo que las empresas que entiendan esto lo antes posible podrán adquirir buenos talentos desde las diferentes plataformas existentes, pero no solamente aquellas plataformas especializadas en el campo laboral, si no, en las aplicaciones en donde más tiempo se encuentran personas de las generaciones anteriormente mencionadas, esto haciendo referencia a las diferentes redes sociales que existen (*Facebook, twitter, snapchat, Instagram, tiktok, etc.*) y *McDonald's* es un ejemplo de usar estas plataformas a beneficio de las empresas para el reclutamiento usando la estrategia de *employer branding* combinada con el reclutamiento por internet, logrando elaborar una estrategia de reclutamiento en Abril en Australia utilizando una de las redes sociales más utilizadas en el mundo: *SnapChat*. El equipo de Gestión de talento humano y el equipo de mercadotecnia se unieron para realizar un “filtro” en donde al abrir la cámara aparecía la gorra y el gafete de la empresa sobre el rostro de la persona y posteriormente alentaron a los jóvenes a utilizar este filtro para subir un video que en 10 segundos explicaran por qué querían ser parte de la familia *McDonadl's*. El resultado fue impresionante, se recibieron más de 10 mil solicitudes, con ello cubrieron las vacantes de la sucursal en donde se hizo la estrategia y no solamente eso, si no, que llenaron las vacantes de todo el país y aparte obtuvieron un “colchón” de candidatos para 5 años. El éxito

fue tan grande que usaron esta misma estrategia en junio en los Estados Unidos. Esta es una prueba de que cada generación es diferente a otra, y lo que a una generación le pueda parecer atractiva a las otras no, por lo que el departamento de Gestión de talento humano debe realizar distintas estrategias personalizadas de acuerdo al perfil que se esté buscando para cubrir una vacante (Leon, 2018).

Como se puede observar en los casos de éxito anteriormente mencionados las diferentes prácticas de gestión de talento humano en todas sus áreas incluyendo procesos de reclutamiento y selección de personal, se obtuvieron grandes resultados con un presupuesto bajo a comparación de las técnicas tradicionales, también es necesario recalcar que estos casos de éxito son de empresas correspondientes a empresas ya muy grandes como lo es el caso de *McDonald's*, sin embargo al estudiar cada una de las nuevas prácticas de gestión de talento humano se puede pensar que cada una de ellas puede ser adaptado a las PYMES, adecuándolo a sus contextos, presupuestos, misión, visión, objetivos y recursos generales. Es necesaria cualquier práctica de gestión de talento humano en las PYMES ya que el ser humano es la parte esencial de cualquier empresa y es lo que puede generar ventajas competitivas ante la competencia, cualquier producto o servicio se puede copiar o imitar, pero la atención, el talento y la calidez humana no. Por ello es necesario también que se apoye a las PYMES con acciones que no sean altamente costosas y que sean accesibles a todo momento, y se puede iniciar desde el punto más básico de la gestión del talento humano que es el reclutamiento de persona.

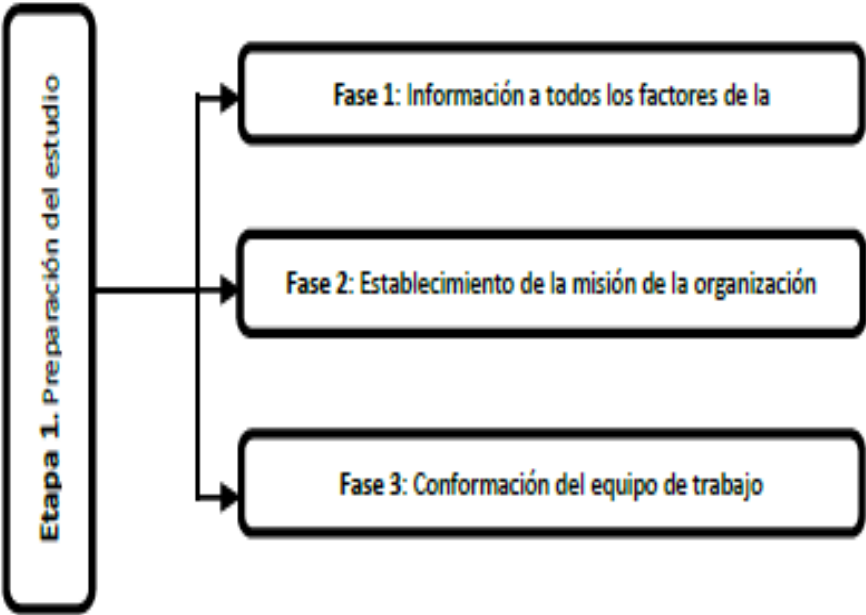
1.4.3 Caso de éxito implementación de competencias laborales para alcanzar la realización del sistema HACCP.

En todo sector es importante trabajar con salubridad, sin embargo en el sector gastronómico es todavía más importante, por lo que en un restaurante de Varadero, Cuba decidieron implementar el sistema "*Hazard Analytics and Critical Control Point*" (HACCP), pero para ello se requería saber si se contaba con el personal indicado para alcanzarlo, para ello implementaron la selección por competencias

dentro de su organización para saber si se contaba con el personal adecuado y una vez realizada esta tarea iniciaron con el proceso de planificación para implementar el sistema HACCP. Al adquirir una certificación de este tipo, garantiza a los turistas que en este establecimiento la probabilidad de adquirir alguna enfermedad es baja e inclusive a veces nula.

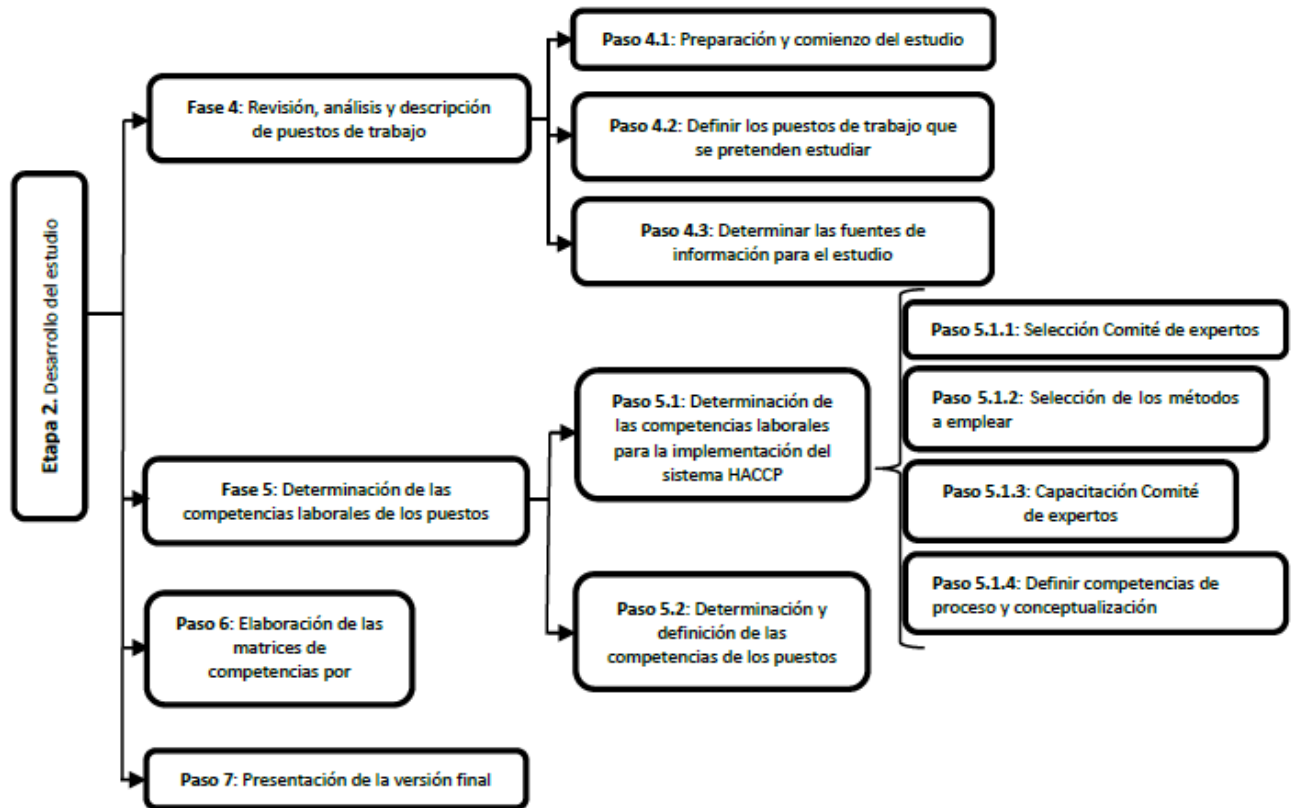
La metodología para la selección de un procedimiento que permitiera realizar un análisis de las competencias laborales de los trabajadores de la entidad objeto de estudio y además identificar aquellas necesarias para la aplicación del sistema HACCP, se decidió utilizar un procedimiento para alcanzar los resultados propuestos según el objetivo fundamental de este trabajo. Para ello se dividen en dos etapas y a su vez en diferentes etapas (Imagen 1.11 y 1.12).

Imagen 1.11 Etapa 1 implementación del sistema de Análisis de peligros y puntos de control críticos (*Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)*).



Fuente: (García, Quiñones, & Parra, 2014).

Imagen 1.12 Etapa 2 implementación del sistema de Análisis de peligros y puntos de control críticos (*Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)*).



Fuente: García, Quiñones, & Parra, 2014.

Para realizar cada uno de los puntos descritos en el mapa conceptual anterior se utilizó la estructuración completa de la empresa para poder iniciar un sistema que facilite la gestión de personal por competencias teniendo sistematizado cada punto para la realización correcta de dicha gestión los resultados fueron favorables ya que se lograron los objetivos que eran realizar un sistema de gestión de personal por medio de competencias para la implementación del sistema HACCP.

Dentro de las conclusiones de la investigación se obtuvieron:

1.- El comité de expertos y el grupo de trabajo determinaron como competencias necesarias para la implementación del sistema HACCP: Honestidad, motivación por la superación continua, dominio de los principios generales de higiene, limpieza y

desinfección, buen aspecto físico, buena salud, capacidad de identificar e inspeccionar el estado de los alimentos en conservación, capacidad de decisión, dominio de las tecnologías existentes en el puesto de trabajo, organización y planificación de puestos dentro de la organización, trabajo en equipo, comunicación, profesionalidad y liderazgo.

2.- Se identificaron las competencias laborales para los puestos de administrador, capitán de salón, jefe de cocina, cajero, cocinero, dependiente y auxiliar de cocina, según las funciones y características que requieren cada uno de estos puestos, las cuales integrarán los perfiles de cargo.

3.- Las matrices de competencias para los puestos de trabajo seleccionados identificaron como competencias más representativas para la implementación del sistema HACCP: buen aspecto físico, profesionalidad, dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección, buen estado de salud y liderazgo (García, Quiñones, & Parra, 2014).

1.4.4 Casos de éxito de implementación de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Existen distintos casos de éxito en algunas cadenas de restaurantes grandes tanto de comida rápida como restaurantes a la carta, inclusive la misma empresa *EmiLabs* que programa este tipo de inteligencia artificial anuncia sus casos de éxito en su misma página web (<https://www.emilabs.ai/es/?noredirect>). Dentro de sus casos más sonados se encuentran *Burger King*, *Cheese Factory*, *P.F Chang's*, *Dominos*, y *VIPS*, entre otras empresas de otros ramos (Emi Labs, 2020).

La empresa *EmiLabs* identificó tres principales problemas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal: pérdida de tiempo de los gerentes de tienda en el filtrado de candidatos, requisitos no estandarizados que afectaban la experiencia de los candidatos y dificultad en la gestión de las tiendas desde el departamento de RR. HH.

Las estrategias a seguir fueron las siguientes:

- Pre- Filtrado: implementar un *chat Bot* que interactuara con los candidatos evaluándolos al 100% y brindando una respuesta a todos los candidatos sin importar si fueron aceptados o no, esto reemplazó en totalidad las entrevistas telefónicas.
- Coordinación automática de entrevistas: diseñaron una plataforma para los gerentes con todo estandarizado.
- Asignación óptima: asignaban a cada candidato a una sucursal que estuviese cerca de ellos, de manera automatizada.
- Pool interno de candidatos: Pre-Seleccionados, que reciben notificaciones al abrirse nuevas vacantes. Los resultados de estas estrategias fueron las siguientes (imagen 1.13):

Imagen 1.13. Resultados de la implementación de inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal en *Burger King*



Fuente: Emi Labs, 2020.

Para finalizar, este capítulo muestra que los modelos y estrategias actuales de reclutamiento y selección de personal recaen en gran medida a la imagen corporativa que percibe el mercado laboral con el fin de que estas actividades se realicen de forma orgánica y sencilla para el personal de recursos humanos, de igual forma para atraer talento potencial para cubrir las vacantes disponibles y que contribuyan de manera disruptiva en las tareas que requiere realizar para obtener buenos resultados.

En el siguiente capítulo se inicia con el estudio de caso de la empresa “X” con respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados para satisfacer sus necesidades de personal.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO

En este capítulo se analizarán aspectos importantes con respecto a los antecedentes, estructura organizacional y diagnóstico general de la empresa sujeta a estudio, haciendo hincapié en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Para lograr lo anterior se utilizaron herramientas como entrevistas a los dueños de la empresa y a personal profesional del ramo gastronómico.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa “X” es una cafetería ubicada en San Pedro Cholula Puebla, es una empresa con ambiente familiar que labora desde octubre del 2019, en su inicio contaba con más de 8 colaboradores, lamentablemente por la emergencia sanitaria ocasionada por el SARS-COV19 y las políticas emitidas por el gobierno del estado restringiendo el aforo y horario de operaciones se redujo el personal a 4 colaboradores.

2.1.1 Estructura organizacional

Nombre: Empresa gastronómica “X”, el nombre se omitió para respetar la privacidad de los datos de la empresa.

Ubicación: San Pedro Cholula, Puebla, México.

Concepto: Natural Vintage

Misión: Empresa Socialmente Responsable, que brinda experiencias, comodidad y ofrece calidad en alimentos y bebidas para nuestros clientes, todo gracias al buen ambiente laboral de nuestra organización.

Visión: Ser una empresa con una imagen reconocida en toda la República Mexicana, con el gozo del cliente gracias a los excelentes procesos llevados por los colaboradores.

Número de empleados: 4

Giro comercial: Venta de alimentos y bebidas preparadas, principalmente café, por medio de un servicio en establecimiento punto de venta (Cafetería).

Áreas dentro de la organización:

- *Marketing*
- Contabilidad y Finanzas
- Operaciones
- Cocina
- Barra de café
- Comedor

Aforo: 24 personas

Objetivos de la empresa:

Los objetivos a continuación descritos son tal cual como la empresa estudio de caso los ha planteado.

Corto Plazo:

Recursos Humanos: Revisar las operaciones de la empresa y las habilidades del personal para crear estrategias de RH.

Financieros: Rebasar el punto de equilibrio financiero y lograr la rentabilidad

Marketing: Satisfacer las principales necesidades del cliente

Operativos: Implementar un modelo operacional adecuado a los procesos de la empresa

Mediano Plazo

Recursos Humanos: Mejorar el ambiente laboral de la empresa de acuerdo con los problemas experimentados.

Financieros: Crecimiento exponencial financiero, alcanzar la rentabilidad, brindar seguridad financiera a futuros inversionistas, incrementar activos de la empresa y tener liquidez en todo momento para cumplir compromisos financieros de la organización, aumentar portafolio de activos.

Mercadotecnia: Posicionamiento de la marca, haciendo que la marca sea identificada por el público.

Operativos: Modelo operacional final mejorado a las necesidades de la empresa.

Largo Plazo

Recursos Humanos: Excelente ambiente laboral para cada perfil que busca la empresa.

Financieros: Marca altamente valuada como activo intangible.

Marketing: Marca reconocida en toda la república mexicana con un posicionamiento identificable.

Operativos: Patentar modelo de negocio exitoso a las necesidades de la empresa.

2.1.2 Diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa estudio de caso.

Al inicio del estudio de caso se indica que no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección establecidos, de momento se basan únicamente en recomendaciones de personas allegadas a los dueños que cuenten con una base previa de experiencia y conocimientos del puesto disponible dentro de la organización, dentro de sus requerimientos buscan personas conocidas pero que sean personas comprometidas, profesionales, honestas y que puedan aportar algo para el mejoramiento continuo de la empresa. Por los tiempos difíciles que están viviendo todas las empresas restauranteras no han podido realizar procesos de reclutamiento y selección porque no pueden tener el aforo esperado para poder reclutar al personal que podrían requerir para el funcionamiento del 100% de su empresa. Sin embargo, sería una excelente oportunidad para realizar los manuales de procedimiento, análisis de puestos futuros, descripción de puestos para todas las áreas de la empresa, entre otras actividades administrativas que se requieren para un correcto manejo de talento humano dentro de la empresa, ya que en un escenario optimista en donde la crisis de la pandemia termine, deben tener ya todo preparado para adquirir al mejor talento posible para la organización y anticiparse a la competencia.

2.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

2.2.1 Diseño metodológico

Este trabajo se realizó considerando un estudio de caso. Para la investigación documental se procedió a la búsqueda de información relacionada con el tema que se desarrolla en libros, revistas científicas, páginas web, libros electrónicos. Con la información recopilada se procedió a leerla, analizarla y seleccionarla para realizar la construcción teórica del trabajo.

2.2.2 Investigación de campo

Para llevar a cabo este trabajo de campo se realizaron los siguientes pasos:

1. Se estableció el objetivo de la investigación
2. Se elaboró un diagnóstico de la empresa estudio de caso
3. Se realizó una encuesta que sirvió como entrevista para los directivos de la empresa para recabar información relevante sobre reclutamiento y selección del personal de la empresa especificada en el anexo 1.
4. Se realizaron encuestas a los trabajadores, extrabajadores de la empresa y profesionales gastronómicos para la muestra especificada en el anexo 2
 - La toma de muestra para los trabajadores de la empresa fue un proceso difícil debido a que por la contingencia sanitaria por el SARS-COV 19 tuvieron que terminar la relación laboral con la mayor parte de su plantilla para poder seguir existiendo en el mercado.
5. Se realizó un análisis de resultados y conclusiones del estado de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa para posteriormente realizar una propuesta.

El instrumento seleccionado para obtener la información de campo fue un cuestionario que se origina con base en la construcción teórica y la operacionalización de variables que consta de 3 bloques, el primer bloque cuenta con 9 preguntas alusivas a los datos generales de la empresa estudio de caso, en el bloque 2 se presentan 29 ítems utilizando la escala de Likert para su medición, en este bloque se busca saber la estructura del reclutamiento y selección de personal y lo que busca la empresa en una persona para ser contratada, por último en el bloque 3 se recaba información sobre las fuentes externas que utiliza la empresa para encontrar a la persona ideal para cubrir un puesto dentro de la misma.

El instrumento realizado para la muestra de las personas que laboran y laboraban dentro de la empresa cuenta con 3 bloques de preguntas, el primer bloque se recaban datos generales personales y cuenta con 8 preguntas. El segundo bloque se enfoca en recabar información sobre la experiencia para la postulación a una vacante y cuenta con 9 ítems. El tercer bloque recopila la importancia para un profesional gastronómico la descripción detallada de la vacante que observa en una oferta laboral y las razones por las cuales han rechazado ofertas laborales durante la postulación a un puesto en una organización, cuenta con 14 ítems. Detalle amplio de las actividades realizadas se desglosan en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Bitácora de actividades de investigación de campo

Fecha	Actividad	Resultado
Noviembre 2020	Elaboración del inicio del cuestionario	Encabezado objetivo instrucciones, dirigido a la empresa “X” y al personal gastronómico
Noviembre 2020	Operacionalización de variables	Se determinaron las variables dependientes e independientes, se precisaron las subvariables de cada una
Diciembre 2020	Elaboración de preguntas del instrumento	Con base en la operacionalización de las variables, se realizaron las preguntas que integrarían el instrumento
Diciembre 2020	Contactar a los dueños de “X” Cafetería.	Agendar una cita para aplicar la encuesta del negocio.
Diciembre 2020	Realizar encuesta a los dueños y trabajadores de “X” cafetería.	Adquirir información relevante para la creación de la guía para procesos de reclutamiento y selección de personal de las PY-MES gastronómicas.

Febrero 2021	Verificar datos	Interpretación y análisis de los datos obtenidos.
Febrero 2021	Análisis de los datos	Interpretar los resultados de manera explicativa para corroborar la viabilidad de la Hipótesis

Fuente: Elaboración propia.

2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

2.3.1 Datos generales de la empresa

Los resultados de las encuestas realizadas a los directivos de la empresa “X” respecto a los datos generales de la empresa se muestran en la tabla 2.2:

Tabla 2.2 Datos generales de la empresa y de los directivos

1. Datos Generales de la empresa	
Pregunta	Respuesta Dueño
1.1. Nombre de la empresa	“X”
1.1.2 Giro comercial	Cafetería
1.1.3 Tiempo de funcionamiento	6 meses
1.1.4 Número de empleados	6
1.1.5 Forma de constitución de la empresa	Persona física
1.2 Datos generales del directivo encuestado	
1.2.1 Puesto dentro de la organización	Director
1.2.2 Grado de estudios	Licenciatura
1.2.3 ¿Cuenta con algún estudio técnico o profesional dirigido a la gestión de talento humano?	Sí
1.3.4 Si su respuesta es sí, especifique su respuesta	Creación y dirección de empresas

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla (2.2), se obtuvieron datos generales de la empresa y de los directivos encargados de la empresa. Lo interesante de las primeras preguntas es conocer si se tienen conocimientos sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal por parte de los directivos, con las respuestas adquiridas se considera que los directivos cuentan con conocimientos básicos del tema de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, para un personal especializado en el ramo gastronómico se cuentan con algunas dificultades como se puede observar en la tabla

2.3.2 Resultados de la encuesta aplicada a directivos para el reclutamiento y selección de personal de forma interna y externa.

Por otra parte, en relación con la planeación de reclutamiento y selección de personal la tabla 2.3 muestra la situación actual de la empresa con respecto a este tema:

Tabla 2.3 Planeación de reclutamiento y selección de personal de forma interna

2. Bloque 2: Planeación de Reclutamiento y Selección de personal de forma interna	
Pregunta	Respuestas según la escala de Likert utilizada
2.1.1 Se analizan las necesidades de personal periódicamente.	3
2.1.2 Elaboración de requisición de personal por área.	4
2.1.3 Antes de reclutar recursos humanos se analizan a los disponibles.	4
2.1.4 Se necesita la autorización de un directivo para reclutar personal.	4
2.1.5 Se definen las competencias para cada puesto dentro de la organización.	4
2.1.6 Se realiza una descripción de puestos detallada para cada puesto	2
2.1.7 Se realizan manuales de procedimiento para cada puesto nuevo.	3
2.1.8 Se utilizan canales de comunicación establecidos para informar al personal sobre las nuevas necesidades de personal de la organización.	4
2.2 ¿Existe un instrumento que determine la necesidad de una vacante dentro de la empresa?	No
2.3 ¿Existe un proceso de reclutamiento definido?	No
2.4 ¿Existe un proceso de selección definido?	No
2.5 Cuando se selecciona al personal, los aspectos que determinan su contratación son:	
2.5.1 Apegarse estrictamente al perfil del puesto:	4
2.5.2 Conocimientos del área para la que se le contrata	5
2.5.3 Actitudes de servicio al cliente	5
2.5.4 Habilidades para solucionar problemas	5
2.5.5 Principios éticos	5
2.5.6 Responsabilidad y compromiso	5
2.5.7 Contenido de su CV	4

2.5.8 Pruebas prácticas	5
2.5.9 Nivel de estudios	2
2.5.10 Disposición para aprender	5
2.5.11 ¿Existen descripciones de perfil de puestos?	Si
2.5.12 Especifique las áreas en las que se tiene descripción de puesto	Área contable
Métodos de recolección de datos	
2.6.1 Correo electrónico	2
2.6.2 Portal interno de la empresa	1
2.6.3 Anuncios en tableros	3
2.6.4 Comunicación directa	5
2.6.5 Iniciativa de los empleados	5
Escala de Likert (valores) 1= sin importancia, 2= poco importante, 3= medianamente importante, 4= importante y 5= muy importante.	

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las respuestas de tabla 2.3, se puede observar que se encuentran 3 oportunidades de crecimiento para la empresa: una de ellas es analizar las necesidades de personal de manera periódica, en estos momentos es difícil aplicar esta práctica por que el aforo del establecimiento está limitado a un 20% de su capacidad, sin embargo, en un escenario optimista, se podría trabajar desde este momento en realizar un manual de procedimientos para realizar este análisis, el problema de las empresas pequeñas es que se esperan a tener un crecimiento para preocuparse en desarrollar estos manuales de procedimientos y herramientas estratégicas, pero para cuando los llegan a necesitar se hace más complicado realizarse a tal grado de pasarlo por alto. Es el mismo caso en la falta de manuales de procedimiento y descripción detallada de cada puesto. El tener detalladamente los manuales de procedimientos y descripciones de puestos apoyará a la empresa haciendo más fácil la búsqueda de la persona con las habilidades necesarias para cubrir cualquier puesto de la empresa, también es importante que estos manuales sean presentados a cada persona que labora dentro de la organización y asegurarse de la comprensión de estos para el correcto funcionamiento de cada área de la empresa. La empresa solamente cuenta con descripción de puestos en el área contable, lo cual es un buen inicio, sin embargo, es necesaria la creación de cada

puesto actual y futuro. En cuanto las respuestas marcadas con un 4 de calificación habría que hacer un análisis profundo para saber cómo transformarlas en un 5.

También en la tabla 2.3 se analiza los aspectos importantes que mide la empresa para que una persona externa a su círculo cercano ingresen a laborar con ellos, esta información es importante para el departamento o la persona encargada de realizar los procesos de selección de la empresa ya que son un parámetro de medición importante para encontrar a la persona ideal para la organización, de igual forma es importante que las personas que quieran aplicar a esta empresa tengan conocimiento de estos parámetros para así saber si ellos son aptos para laborar allí.

En la tabla 2.4 se muestran los resultados obtenidos con respecto a la situación actual de la empresa sobre el proceso de reclutamiento externo que realiza para satisfacer sus necesidades de personal.

Tabla 2.4 Reclutamiento externo.

3. Reclutamiento externo	
Pregunta	Respuestas según la escala de Likert utilizada
3.1.1 Redes sociales	5
3.1.2 Linked In	3
3.1.3 Occ Mundial	1
3.1.4 Compu Trabajo	1
3.1.5 Corner Job	1
3.1.6 Volantes	3
3.1.7 Recomendaciones	5
3.1.8 Practicantes universitarios	5
3.1.9 <i>Outsourcing</i>	1
3.1.10 Medios de comunicación masiva	1
3.1.11 ¿Presupuesto para publicidad de las vacantes?	De \$0 a \$200
3.1.12 ¿Qué método utilizan para captar los CV de las personas que aspiran a un puesto dentro de la empresa?	Entrega personal.
Escala de Likert (valores) 1= No utilizado 2= poco utilizado, 3= medianamente utilizado, 4= utilizado y 5= utilizado.	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2.4 se recopiló información sobre los medios que utiliza la empresa para reclutar de forma externa un nuevo profesional para su organización, las respuestas fueron realmente lógicas por el perfil de la empresa y sobre todo por el presupuesto que ellos determinan para el reclutamiento de personal que es de entre \$0 y \$200 pesos, también apuntan en la contratación de practicantes universitarios, algo que es importante para el desarrollo de profesionales de cualquier ciudad, estado o país.

Con el resultado obtenido y en análisis de las respuestas del instrumento se realizó un Diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa presentado a continuación:

2.3.3 Análisis de resultados de la encuesta aplicada a profesionales gastronómicos.

En este apartado se mostrará el análisis de los resultados tanto a profesionales gastronómicos internos de la empresa “X” como al personal gastronómico externo de la empresa, esto con el fin de tener dos perspectivas sobre la problemática que se está abordando en este trabajo.

2.3.3.1 Análisis de resultados de profesionales gastronómicos internos a la empresa.

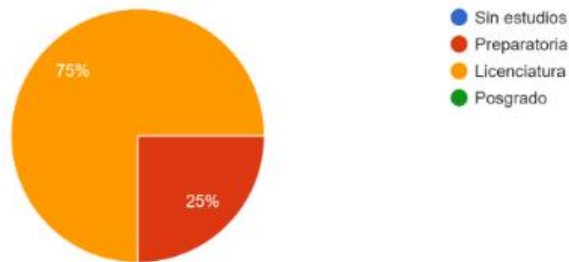
En esta encuesta participaron 4 personas que laboran dentro de la empresa “X”. En el primer bloque de preguntas se recaban datos personales como nombre, edad y años de experiencia, pero los datos relevantes son el grado de estudios de las personas encuestadas, las áreas en donde se tiene formación profesional y los procesos de reclutamiento en donde han aplicado las personas encuestadas y los resultados fueron los siguientes:

En la gráfica 2.1 se hace la comparativa de las respuestas de las personas internas con respecto a su grado de estudios.

Gráfica 2.1: Grado de estudios de las personas encuestadas internas de la empresa.

Personas internas a la empresa.

1.1.5 Grado de estudios:
4 respuestas



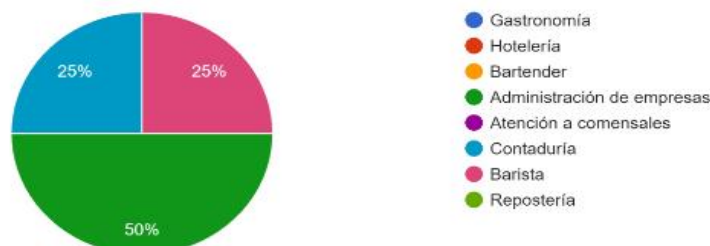
Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas pertenecientes a la empresa en su mayoría cuentan con una licenciatura terminada o en proceso de término y las personas externas a la misma en su mayoría cuentan con un posgrado.

En la siguiente gráfica (2.2), se muestran los resultados obtenidos de acuerdo con la formación profesional que tiene el personal que labora dentro de la empresa:

Gráfica 2.2 Formación profesional personas internas de la empresa.

1.1.6 ¿En cuál de las siguientes áreas cuenta con formación profesional?
4 respuestas



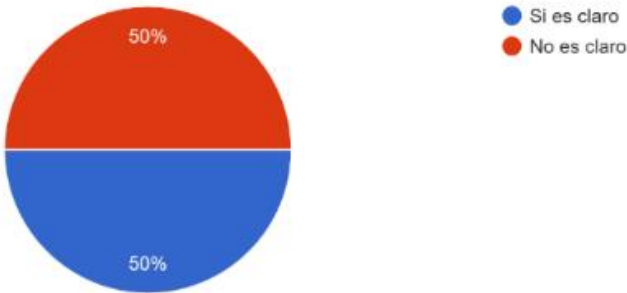
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la encuesta se abordaron a personas de distintos perfiles dentro del ramo gastronómico, sin embargo, no hubo una respuesta en el área de atención a comensales, el cual es un sector muy importante porque es la formación del personal de servicio de primera línea con el cliente, el primer canal de ventas y en definitiva un gran porcentaje de la experiencia del cliente dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas.

En la gráfica 2.3 se recopila la información en cuanto la claridad en los procesos de reclutamiento y selección de personal tanto de los profesionales internos de la empresa:

Gráfica 2.3 Claridad en procesos de reclutamiento personas Internas de la empresa.

1.1.8 ¿Considera que el proceso de reclutamiento de las empresas en donde ha aplicado es?
4 respuestas



Fuente: elaboración propia

El 50% de los trabajadores de la empresa “X” contestaron que si era clara la empresa durante sus procesos de reclutamiento. Estos datos son importantes para tener una visión sobre la claridad de los procesos de reclutamiento de las empresas gastronómicas en Puebla.

En la segunda etapa del instrumento se capta información sobre la experiencia del colaborador gastronómico en cuanto procesos de reclutamiento y selección

de personal, los resultados se muestran en la tabla 2.5. Con el fin de ser amigable con el lector de este trabajo se realizó una tabla en donde se muestra la escala de Likert del 1 al 5 y dentro de cada casilla se incluyen el total de personas que seleccionaron cada opción de dicha escala en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Grado de utilización de plataformas para buscar empleo personas internas a la empresa

2.3.1 Plataformas utilizadas	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
2.3.2 Correo electrónico	2	1	1	0	0
2.3.3 <i>Facebook</i>	2	0	1	0	1
2.3.4 <i>Corner Job</i>	3	1	0	0	0
2.3.5 OCC Mundial	3	0	0	1	0
2.3.6 <i>Indeed</i>	3	0	0	1	0
2.3.7 <i>LinkedIn</i>	3	1	0	0	0
2.3.8 Periódico	4	0	0	0	0
2.3.9 Recomendaciones	0	0	0	1	3

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados arrojan diferentes situaciones, las más evidentes son las plataformas que más utilizan las personas para buscar empleo lo cual es beneficioso para las empresas en el sentido de saber en dónde publicar sus vacantes y que se aproveche al máximo su presupuesto, por otro lado, las respuestas arrojan resultados de sumo cuidado, uno de ellos es que el personal interno a la empresa no utilizan plataformas como *LinkedIn* u OCC Mundial siendo que son dos las plataformas más importantes para buscar empleo. Por otra parte, se puede analizar que realmente la mayoría de las personas encuestadas encontró empleos mayormente por las recomendaciones y no por plataformas de búsqueda de empleo.

En el bloque 3 se adquiere información sobre aquellos datos sobre las vacantes que los profesionales gastronómicos consideran importantes para postularse a una empresa del ramo gastronómico, las dos preguntas que conforman este bloque son de suma importancia para la elaboración de la propuesta y son presentadas en la tabla 2.6, la cual se realizó de la misma forma que la tabla 2.4, en donde se muestra la tabla y dentro de cada recuadro se agregaron la cantidad de respuestas que hubo para cada grado de importancia en la escala de Likert.

Tabla 2.6 Grado de importancia de información para postularse a una oferta laboral. Personas internas de la empresa.

3.1.1 Factores que influyen en el reclutamiento de personal	1	2	3	4	5
3.1.2 Nombre de la empresa	0	0	1	2	1
3.1.3 Descripción general de la empresa	0	0	0	3	1
3.1.4 Ubicación de la empresa	0	0	0	1	3
3.1.5 Horario operativo	0	0	0	3	1
3.1.6 Horario al público	0	0	0	3	1
3.1.7 Salario neto (después de impuestos)	0	1	0	0	3
3.1.8 Prestaciones	1	0	1	0	2
3.1.9 Misión y visión de la empresa	0	0	3	0	1
3.1.10 Requisitos para la postulación	1	0	0	0	3
3.1.11 Descripción completa del puesto	0	1	0	0	3
3.1.12 Imagen del lugar a laborar	0	1	1	0	2
3.1.13 Objetivos del puesto	0	1	1	0	2
3.1.14 Ambiente laboral	0	0	2	0	2

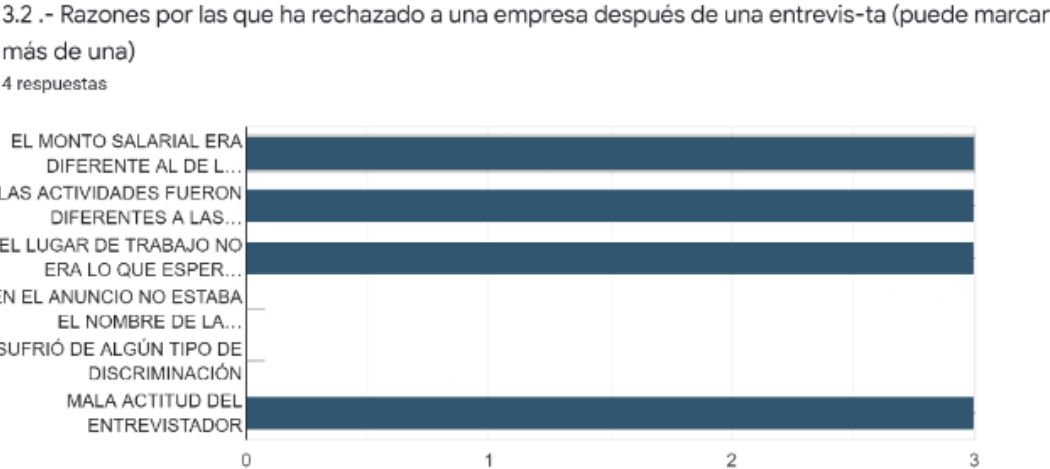
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la tabla anterior (2.6) cada dato es importante para el personal gastronómico al momento de visualizar una vacante, por lo que es completamente ilógico omitir información porque lo menos viable para una empresa es realizar muchas entrevistas y que al final ninguna persona entrevistada acepte el

trabajo o al poco tiempo decida cambiar de lugar de trabajo, lo que conlleva a pérdidas económicas, inestabilidad del negocio, inseguridad laboral para los otros trabajadores e inseguridad para los clientes.

En la siguiente gráfica (2.4) se muestran las razones por las cuales han rechazado una propuesta laboral.

Gráfica 2.4 Razones por las que una persona rechaza una oferta laboral.
Personas internas de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Las personas también tienen el derecho a no aceptar una oferta laboral que no le convenga, sin embargo, existen factores provenientes de las mismas empresas que hace que las personas no quieran trabajar con ellas y alguno de ellos se presentan en la gráfica 2.4, todo es parte de malas prácticas de gestión de talento humano como lo son: el monto salarial era distinto al de la publicación, las actividades fueron diferentes a las anunciadas y el lugar de trabajo no era lo esperado.

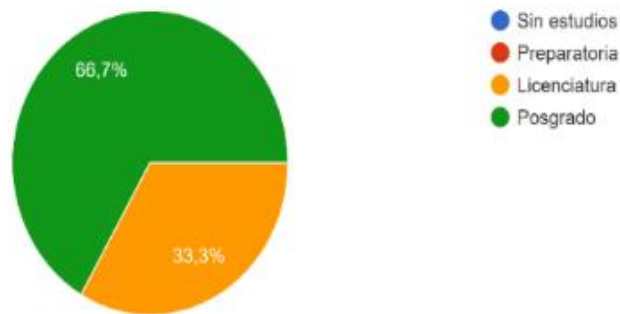
2.3.3.2 Análisis de resultados de la encuesta aplicada a profesionales gastronómicos externos de la empresa.

Para tener una mejor perspectiva de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la industria gastronómica de Puebla se realizaron las mismas preguntas a profesionales gastronómicos que laboran de forma externa a la empresa en este instrumento se recopilaron 9 respuestas obteniendo los siguientes resultados:

En la gráfica 2.5 se muestra el grado de estudios de las personas encuestadas externas de la empresa que contestaron el instrumento:

Gráfica 2.5 Grado de estudios de personas externas a la empresa.

1.1.5 Grado de estudios:
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

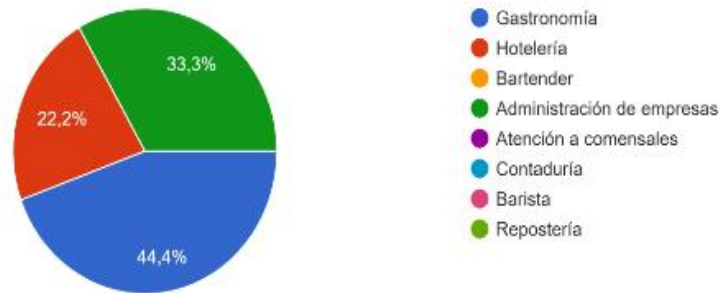
En la gráfica 2.5 se muestra que en su mayoría las personas externas optaron por tomar un posgrado académico, esto enriquece los resultados ya que es de interés saber la percepción de personal con estudios técnicos más específicos en el ramo gastronómico.

En la siguiente gráfica (2.6) se recopiló información de las personas externas a la empresa sobre las áreas donde han participado de forma profesional.

Gráfica 2.6 Formación profesional de personas externas de la empresa

1.1.6 ¿En cuál de las siguientes áreas cuenta con formación profesional?

9 respuestas



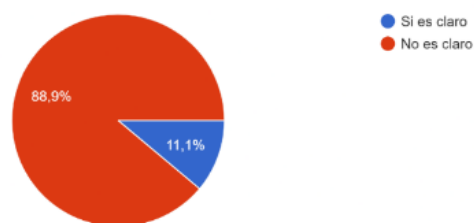
Personas externas de la empresa.

De la misma manera que el personal interno se cuenta con formación profesional dentro de diferentes áreas importantes, sin embargo, no se cuenta con formación en atención a comensales lo que podría significar un área de oportunidad para el personal gastronómico en general. La atención a comensales es esencial en un establecimiento de alimentos y bebidas ya que como se dijo anteriormente, es lo que podría significar la satisfacción total de los clientes haciendo que regresen o que recomienden el lugar.

En la gráfica 2.7 se obtuvieron resultados en cuanto la claridad de los procesos de reclutamiento y selección de personal de las empresas en donde ha laborado el profesional gastronómico externo a la empresa:

Gráfica 2.7 Claridad de los procesos de reclutamiento y selección de personal

1.1.8 ¿Considera que el proceso de reclutamiento de las empresas en donde ha aplicado es?
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Las personas externas a la empresa, a diferencia del personal interno, la gran mayoría contestaron que no son claros los procesos de reclutamiento de las empresas donde han aplicado para conseguir un puesto. En definitiva, esta es un área de oportunidad de las empresas gastronómicas para que no tengan problemas de escasez de talento y sobre todo problemas de rotación de personal.

En la tabla 2.7 se muestran los resultados correspondientes a los factores que influyen a la toma de decisiones del personal gastronómico externo a la hora de postularse a una vacante:

Tabla 2.7 Personas externas a la empresa.

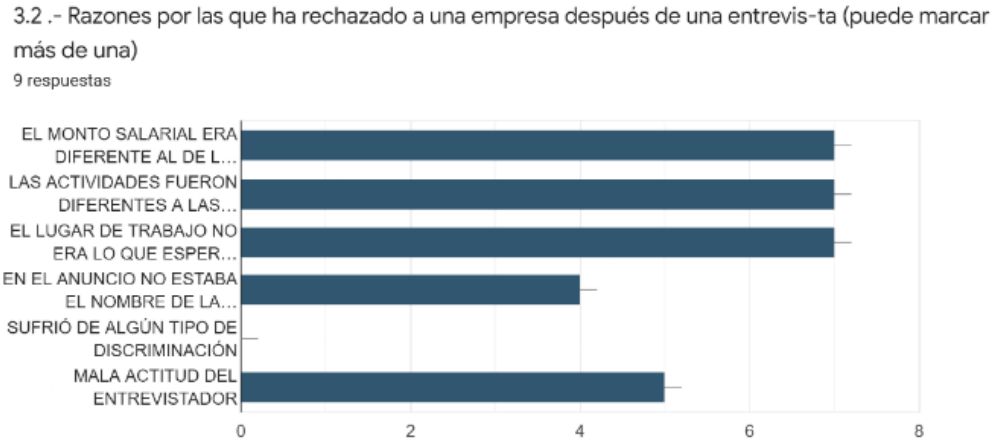
3.1.1 Factores que influyen en el reclutamiento de personal	1	2	3	4	5
3.1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA	1	0	0	1	7
3.1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	1	0	1	0	7
3.1.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA	0	0	0	2	7
3.1.5 HORARIO OPERATIVO	0	0	0	2	7
3.1.6 HORARIO AL PÚBLICO	0	0	0	3	6
3.1.7 SALARIO NETO (después de impuestos)	1	0	0	1	7
3.1.8 PRESTACIONES	1	0	1	1	6
3.1.9 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	1	0	2	1	6
3.1.10 REQUISITOS PARA LA POSTULACIÓN	1	0	0	0	8
3.1.11 DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL PUESTO	0	1	0	0	8
3.1.12 IMAGEN DEL LUGAR A LABORAR	1	0	0	0	8
3.1.13 OBJETIVOS DEL PUESTO	1	1	0	0	7
3.1.14 AMBIENTE LABORAL	1	0	0	0	8

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el personal interno de la empresa es importante cada aspecto representado en la tabla para tomar una decisión al postularse a una vacante de cualquier empresa, pareciera algo demasiado obvio, sin embargo, en la práctica existen muchas vacantes publicadas en donde no se presentan algunos o varios de los puntos establecidos en la tabla anteriormente mostrada (2.7), por lo que es realmente inadecuado omitir cualquier tipo de información sobre la empresa porque podría causar incertidumbre a quien se postule, o llevarse una decepción al momento de presentarse a la entrevista, haciendo así que las empresas pierdan de grandes talentos.

En la gráfica 2.8 se muestran los resultados sobre aquello por lo que los profesionales gastronómicos deciden rechazar una oferta laboral:

Gráfica 2.8 Razones por las cuales el personal externo rechazaría una oferta laboral



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos demuestran las malas prácticas que realizaron algunas empresas gastronómicas en el proceso de reclutamiento y selección de personal haciendo que por lo menos las personas encuestadas hayan rechazado la

oferta laboral, algo que no pueden permitir las empresas es que un profesional gastronómico rechace su propuesta por malas prácticas, ya que significa un costo a la organización que será difícil de recuperar.

Por lo expuesto en el análisis de las respuestas anteriormente mostradas, se concluye que existen muchas empresas en el ramo gastronómico que realizan el proceso de reclutamiento y selección de manera desordenada y sin estructura. Para ello se elaboró una propuesta de Formato – Guía para la realización estructurada de los procesos de reclutamiento y selección de personal gastronómico de la empresa estudio de caso y existe la posibilidad de aplicar el mismo formato en las PyMES de esta misma índole.

2.4 ESTADO DEL PROBLEMA HIPÓTESIS.

La hipótesis enunciada como: La creación de un formato-guía de reclutamiento y selección dirigida a PyMES gastronómicas aumentaría el índice de candidatos calificados para sus vacantes.

La prueba de la hipótesis abarca lo correspondiente a lo referente al estudio para identificar los problemas que tiene y pudiera tener la empresa al momento de realizar procesos de reclutamiento y selección de personal gastronómico.

Se puede señalar que existe una necesidad de realizar estructuras funcionales de reclutamiento y selección de personal gastronómico para la empresa estudio de caso ya que como se muestra en las tablas 2.1, 2.2 y 2.4, los directivos de la misma cuentan con conocimientos generales sobre el reclutamiento y selección de personal, sin embargo, para el personal gastronómico es necesario realizar un proceso específico para poder corroborar ciertas habilidades que son necesarias para el correcto desempeño de una persona que cubra cualquier puesto dentro de una cocina. De igual manera es necesario estructurar vacantes informadas para realizar un primer filtro de personal profesional al no profesional.

CAPÍTULO III PROPUESTA

Con base en la construcción teórica y a los resultados del estudio de caso, se elaboró la propuesta presentada en este texto para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal para el ramo gastronómico, con el fin de adquirir personal calificado para la empresa “X” y mejorar su competitividad en el mercado restaurantero.

En el estudio de caso se detectó que la empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal específico para conseguir al talento adecuado para la empresa, en un futuro optimista en donde la pandemia del SARS-Cov19 permita la completa reactivación económica del sector restaurantero, tendrán que anticiparse a las demás empresas restauranteras que compiten con ellos, lo que es de suma importancia tener definido estos procesos para que se fortalezca el proceso de reclutamiento.

La propuesta consta de dos formatos- Guía uno para reclutamiento y otro para selección de personal gastronómico en una PyME gastronómica e incluir toda la información necesaria para la construcción de una vacante. También incluye una guía para rellenar estos formatos de la manera adecuada y un glosario para entender mejor la terminología que existe dentro del formato.

Para realizar esta propuesta se tomaron como base varias herramientas y modelos de reclutamiento y selección de personal. La primer herramienta es una serie de preguntas que propone la Secretaría de Economía para hacer un análisis interno sobre la necesidad de nuevo personal dentro de la organización (SE, 2012). También como herramienta se brindan las actividades que desempeña cada puesto de trabajo dentro de la industria gastronómica de igual manera se propone utilizar el modelo de requisición de personal basado en el que propone Chiavenato (2007), para realizar de manera correcta cada proceso de reclutamiento de personal. Se

utiliza el modelo de entrevista práctica para realizar el proceso de selección de personal de cocina, este modelo es básicamente el modelo de entrevista estructurada establecido por Alonso, Moscoso, & Cuadrado (2015), en donde ya existe un guión, pasos a seguir, una escala de medición y un resultado en el cual se puede basar el entrevistador para tomar una decisión informada y objetiva antes de contratar a una persona. Este formato – guía está diseñada para realizar ofertas laborales en las redes sociales de las PyMES Gastronómicas porque con poco presupuesto se puede adquirir un gran alcance, sin mencionar el alcance orgánico que se puede adquirir, el formato de reclutamiento online se adapta perfectamente a las PyMES por el presupuesto y por el perfil profesional que pueden adquirir las PyMES se encuentran más activos en las plataformas de redes sociales que en las plataformas especializadas a empleos (Maldonado, 2020).

Los resultados esperados al utilizar este formato- guía son:

- Obtener información relevante para que el entrevistador tome una decisión precisa.
- Que la empresa gastronómica tenga una base para evaluar a una persona del ramo gastronómico, esto se debe a que cada puesto de trabajo de cualquier profesión debe ser evaluado con distintos parámetros.
- Realizar entrevistas dinámicas en las cuales las nuevas generaciones (*millennials*, Generación “Z”) sientan que están realizando una prueba en un lugar serio y confiable para trabajar.
- Darle seguridad al dueño al momento de realizar una entrevista práctica al aspirante al tener información necesaria y relevante.

A continuación, se presenta el formato – guía que va dirigido esencialmente a reclutar y seleccionar personal calificado para puestos como cocineros dentro de una PyME gastronómica.

FORMATO – GUÍA PROPUESTO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE UNA PYME GASTRONÓMICA.

Introducción.

Este formato va dedicado a las PYMES del ramo gastronómico con el fin de facilitar la correcta elaboración de una publicación y/o postulación de una vacante. Antes de subir una publicación a las plataformas que utilice para reclutar a su futuro personal, se recomienda leer la guía a detalle y rellenar cada uno de los espacios del formato, esto pretende lograr que cuando publique la vacante de la impresión profesional y que las personas ya estén predispuestas a aceptar el puesto dentro de la empresa, inclusive antes de realizar la entrevista.

Se sugiere que para realizar correctamente los procesos de reclutamiento y selección de personal se elija a una sola persona que cuente con conocimientos informáticos básicos dentro de la organización, de preferencia que cuente con un rango alto dentro de la misma y que tenga la responsabilidad de tomar decisiones importantes dentro de la misma. Por lo general estas actividades dentro de una PyME las realizan los dueños, gerentes generales o los jefes del área que requieren nuevo personal. Es importante recalcar que toda decisión debe ir sujeta a un presupuesto proporcionado por el dueño de la empresa o la persona encargada de las finanzas.

¿Por qué es recomendable rellenar cada espacio de cada formato?

Existen diferentes tipos de personas que están buscando empleo, sin embargo, estos se pueden dividir en 2 perfiles.

- Perfil 1: quién está buscando un empleo para hacer carrera dentro del ramo al que la organización se dedica.
- Perfil 2: personas que solamente buscan trabajo por necesidad, las cuales probablemente sólo estén dentro de su organización un par de meses en lo que reciben una oferta más interesante.

Nota: ser parte del perfil 1 o 2 no quiere decir que uno sea mejor que otro simplemente es el enfoque que las personas le pueden dar al trabajo que están aceptando en ese momento, si lo utilizarán para crecer profesional o solamente para cubrir ciertas necesidades.

¿Qué tipo de perfil quiere dentro de su organización? Si eligió el perfil 1, le recomendamos rellenar a conciencia cada uno de los espacios del formato, esto se debe a que alguien que aspira a hacer carrera y experiencia, busca ofertas de trabajo serias en donde pueda crecer profesionalmente.

Los beneficios para obtener por parte de la PyME al utilizar este formato son los siguientes:

1. Encontrar algún punto que no se haya trabajado dentro de la empresa, por ejemplo, tener una visión clara de la misma, las actividades que se quiere que realicen los futuros colaboradores, entre otras.
2. Estructurar de manera ordenada las vacantes.
3. Una vez vaciada la información dentro del formato tener el esqueleto para realizar una vacante en la plataforma en donde se vaya a realizar la oferta laboral. Se puede subir directamente así en formato PDF, o pasarlo por algún proceso de diseño para hacerlo más atractivo para las personas que se quieren postular.
4. Tener una estructura básica de las entrevistas prácticas.
5. Reducir costos por procesos de reclutamiento y selección de personal al recibir candidatos predispuestos a aceptar la oferta laboral redactada en la vacante.
6. Reducir costos por rotación de personal.

Los pasos a seguir para realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal utilizando esta guía son los siguientes:

1. Requisición de personal
 - a. Realizar preguntas de conciencia
 - b. Rellenar requisición de personal
 - c. Pasar la requisición de personal a la persona encargada de validar la misma
 - d. Una vez aprobada iniciar el proceso de realizar la vacante
2. Realizar la vacante
3. Publicar la vacante
4. Realizar entrevistas prácticas
5. Tomar una decisión

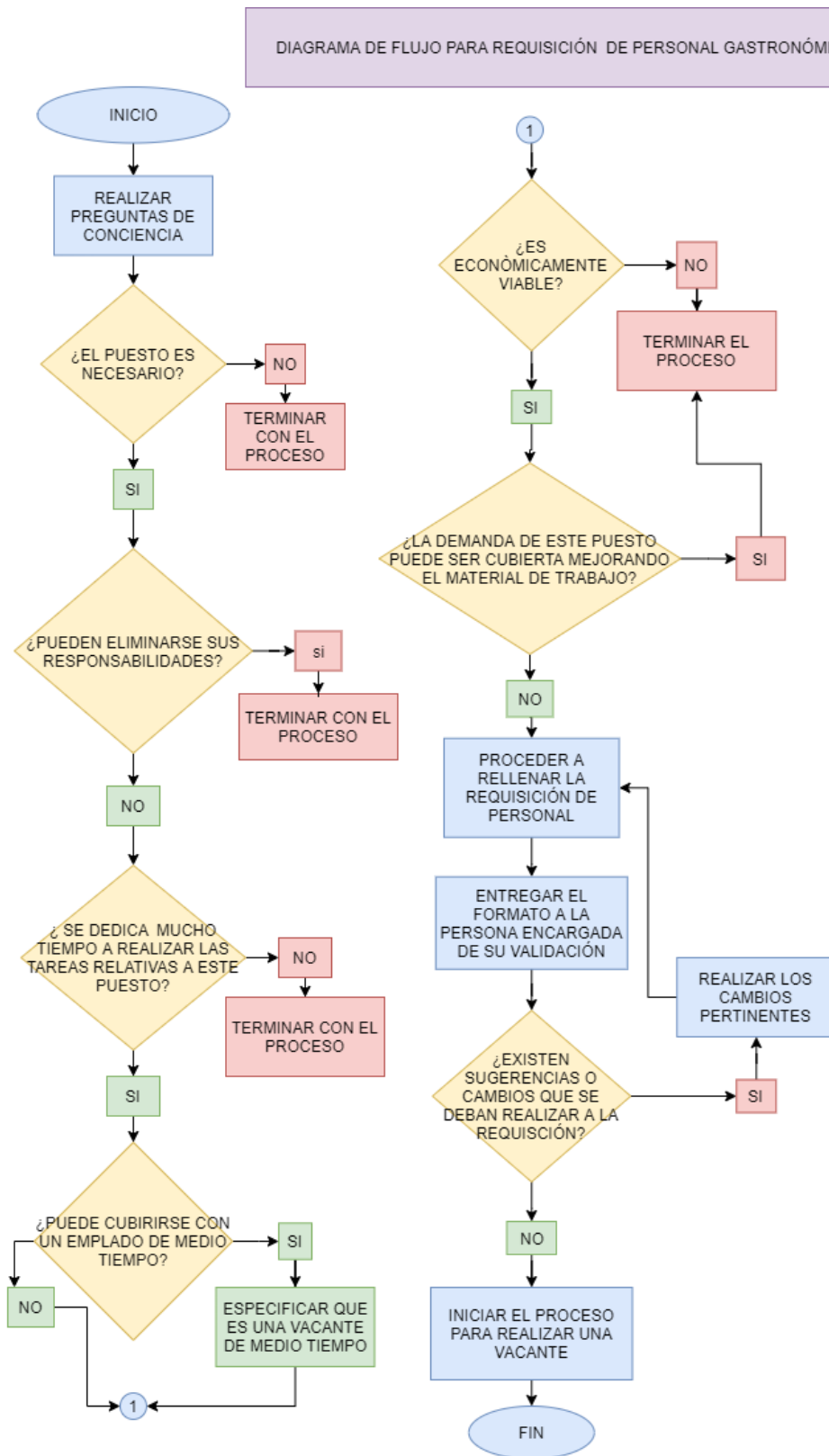
1. REQUISICIÓN DE PERSONAL

La requisición de personal tiene como objetivo facilitar información necesaria sobre la necesidad de una nueva persona dentro de la organización por parte del encargado del área o de quien identifique la necesidad de personal a la persona o departamento encargado de reclutar nuevo personal. Es necesario que el encargado del área o quien visualizó la necesidad de personal realice la requisición ya que es la persona que tiene más claro lo que se requiere en el puesto. Esta requisición debe ser pasada a la persona encargada de reclutar y seleccionar nuevo personal y validar tanto la información como la viabilidad del nuevo personal.

Las ventajas que adquirirá la empresa al utilizar este formato de requisición de personal es estructurar de forma profesional sus procesos de reclutamiento, saber realmente los motivos por los cuales se requiere nuevo personal e información necesaria para desempeñar el puesto para realizar una oferta de manera informativa para el postulante y efectiva para la empresa.

Con el fin de presentar el proceso de requisición de personal de forma gráfica se brinda el diagrama de flujo presentado en la imagen .1:

Imagen .1 Diagrama de flujo para requisición de personal gastronómico.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1. Preguntas de conciencia.

Realice un análisis interno antes de crear una oferta de empleo, para ello es recomendable que responda las siguientes preguntas de conciencia:

- ¿El puesto es necesario?, de no ser así, ¿se puede eliminar?
- ¿Pueden eliminarse algunas de sus responsabilidades?
- ¿Se dedica mucho tiempo a realizar las tareas relativas a ese puesto?
- ¿Puede cubrirse con un empleado de medio tiempo?
- En materia económica y en posición de protección presupuestal, ¿quién está mejor capacitado para realizar el trabajo?
- ¿Es económicamente viable?
- ¿La demanda de este puesto puede ser cubierta comprando tecnología?

Lo que se está buscando es: encontrar al candidato ideal, por lo que, si se rellena el formato de manera deshonestamente, podría ser que lleguen buenos candidatos, pero no es muy probable que obtenga una exitosa retención de los mismos. Lo que se busca es formar un equipo de trabajo que a la larga genere confianza a los inversionistas o propietarios para poder dejarlos a cargo de todos los procesos operativos del negocio mientras los directivos se dedican a buscar diferentes estrategias para hacer crecer su negocio.

Paso 2 Rellenar el formato de requisición de personal.

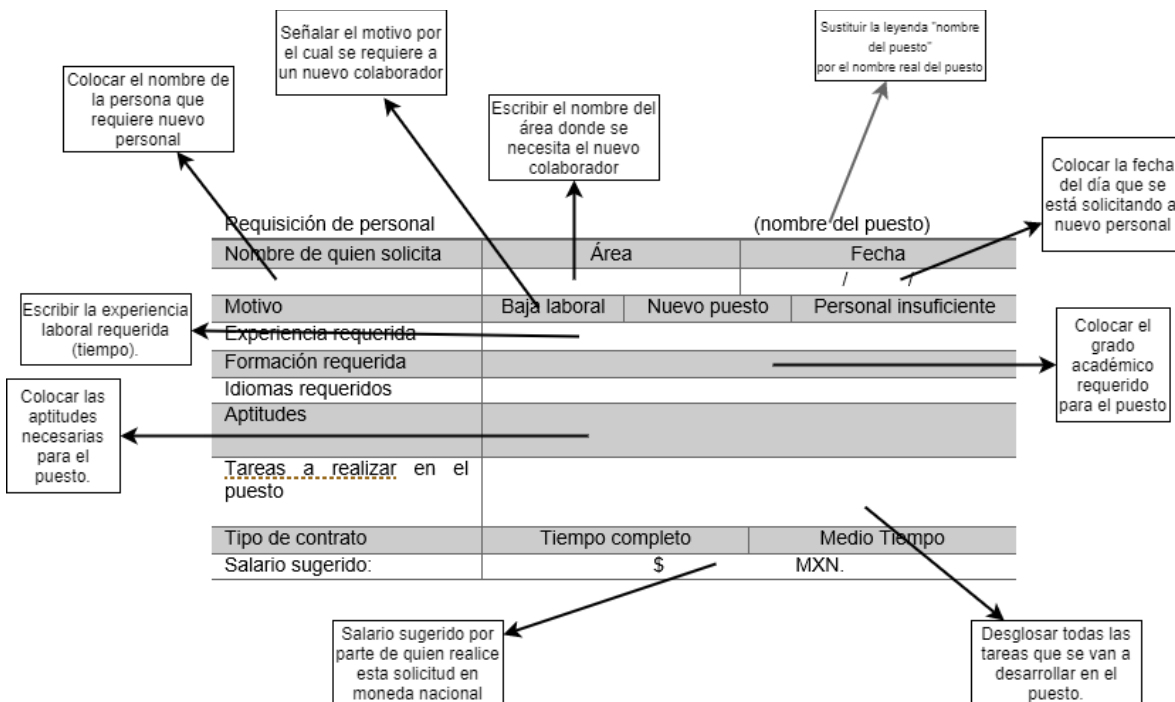
El formato que se presenta a continuación es de esencial importancia para un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, y debe ser relleno por la persona que esté a cargo del área que requiere a un nuevo colaborador y esta persona sabe realmente las necesidades, tareas y requisitos necesarios que se requieren para cubrir el puesto. Para realizar el formato se sigue la presentada en la tabla .1 y .2 y a continuación una guía de como relleno.

Tabla .1. Formato de requisición de personal sugerido:

Requisición de personal	(nombre del puesto)		
Nombre de quien solicita	Área		Fecha
			/ /
Motivo	Baja laboral	Nuevo puesto	Personal insuficiente
Experiencia requerida			
Formación requerida			
Idiomas requeridos			
Aptitudes			
Tareas a realizar en el puesto			
Tipo de contrato	Tiempo completo		Medio Tiempo
Salario sugerido:	\$		MXN.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla .2 Formato de requisición con anotaciones importantes



Fuente: Elaboración propia.

Guía para rellenar el formato de requisición de personal:

1. Personalizar el formato con Logo de la empresa
2. Sustituir la leyenda “nombre del puesto”, por el nombre del puesto que se quiere cubrir dentro de la organización
3. Colocar el nombre de quien solicita un nuevo colaborador, el área donde se requiere el personal y la fecha de cuando se emite la requisición.
4. Tachar el motivo por la que se está haciendo la requisición de personal
 - a. La baja laboral se refiere a que si la persona que antes desempeñaba el puesto que se requiere ya no labora en la empresa por diferentes cuestiones (abandono de puesto, despido o renuncia)
 - b. El nuevo puesto se refiere a que antes no existía ese puesto en específico dentro de la organización.
 - c. La última opción hace referencia a que se tiene personal desempeñando un puesto similar, sin embargo, se requiere a más personas desempeñando el puesto para cubrir cierta demanda.
5. La experiencia requerida la establece el encargado del área estableciendo un rango máximo y mínimo (años) de experiencia laboral.
6. En la formación requerida se especifica el grado de estudios o especializaciones técnicas requeridas para desempeñar el puesto
7. Los idiomas requeridos son opcionales.
8. Aptitudes requeridas para el puesto, para un puesto dentro de una cocina se sugieren como mínimo:
 - a. Trabajo en equipo: es necesario que la persona sepa desarrollarse y aportar al equipo de trabajo para que se realice un trabajo eficiente y eficaz.
 - b. Creatividad: es esencial dentro de una cocina ser creativo, esto podría impulsar a la creación de nuevos platillos y mejorar la identidad de una PYME gastronómica.
 - c. Versatilidad: muchas veces dentro de una empresa de alimentos y bebidas se deben tener conocimientos de todas las áreas para poder cubrir un puesto de manera provisional.

- d. Adaptabilidad: Esto se refiere a que la persona sepa adaptarse a nuevos entornos de forma eficaz y eficiente, esto ahorrará gastos por mermas y velocidad de servicio.
 - e. Se pueden sugerir otras aptitudes que sean consideradas necesarias por los encargados de área.
9. En el espacio de tareas a realizar se deben desglosar todas las tareas que requiere que se realicen dentro del puesto.
 10. En cuanto tipo de contrato se marcará tiempo completo si es necesaria una jornada laboral de 8 horas, o se marcará medio tiempo si es necesaria una jornada menor de 5 horas.
 11. En cuanto al salario es una sugerencia por parte del encargado del área, sin embargo, dependerá del dueño o la persona encargado de las finanzas de la empresa validar la cantidad salarial acorde al presupuesto de la empresa.

Paso 3. Presentar la requisición de personal

En este paso se le entregará el formato de requisición de personal a la persona encargada de aprobar o rechazar el requerimiento de nuevo personal, en dado caso de que existan correcciones o sugerencias por parte de esta persona se volverá a realizar un nuevo formato para que queden todas las especificaciones acordadas de forma clara para ambas personas. La decisión de aprobar o rechazar la requisición personal será establecida principalmente por la oferta y demanda que se tenga en el establecimiento, situación financiera, presupuesto y estrategia de la empresa. Una vez aprobada la requisición de personal se pasa la creación de una vacante (pasar al formato de reclutamiento de personal gastronómico).

Formato para proceso de reclutamiento para una pyme gastronómica.

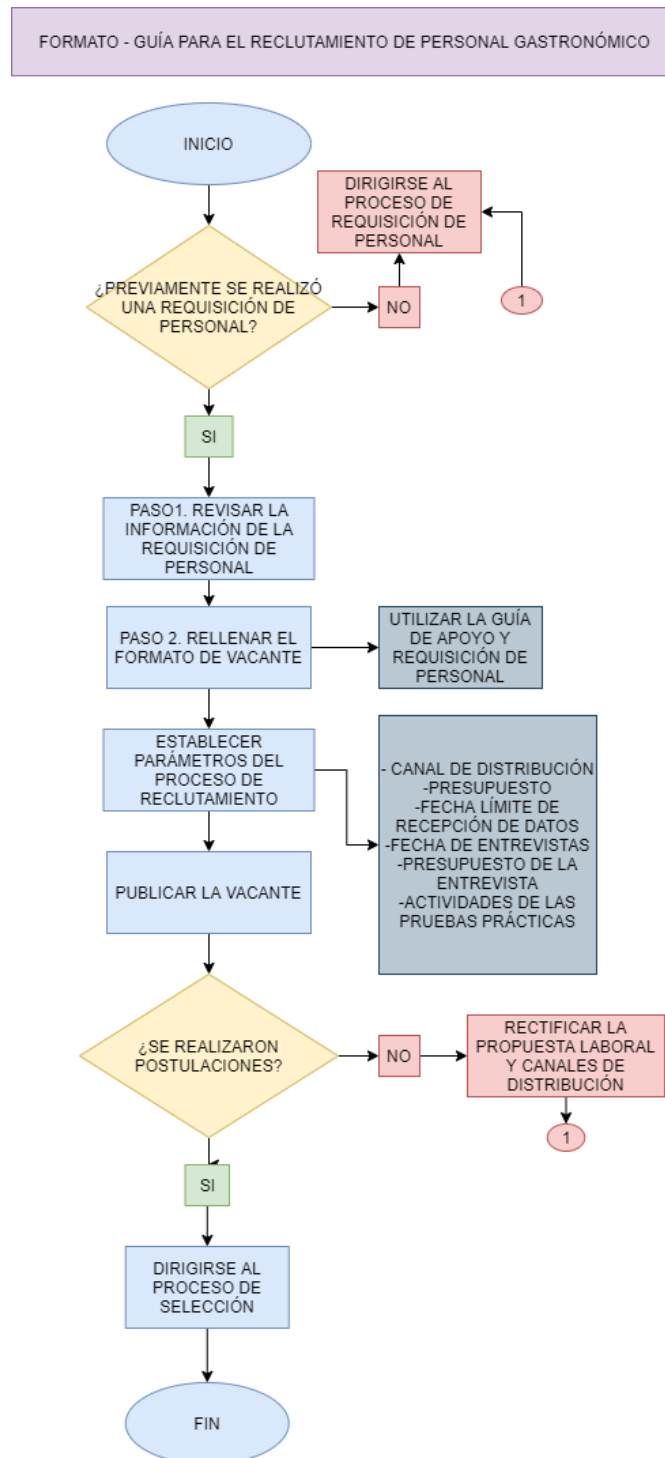
Este formato tiene como objetivo realizar vacantes de forma estructurada, informativa y profesional para que sirva como primer filtro para los postulantes. Antes de realizar cualquier proceso de reclutamiento es necesario haber realizado el formato

de requisición de personal y que este mismo haya sido aprobado por la persona con mayor rango dentro de la empresa. Toda la información se debe proporcionar a la persona encargada de realizar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, en caso de una PyME podría ser el gerente general, los dueños o incluso el jefe de área que solicita el personal. Una vez aprobado dicho documento se seguirán los siguientes pasos para realizar una vacante:

1. Revisar la información de la requisición de personal.
2. Rellenar el formato que se presenta a continuación con la información obtenida en la requisición de personal.
3. Como apoyo para rellenar correctamente el formato se anexa una guía.
4. Establecer canal de distribución de la vacante.
5. Establecer presupuesto para la distribución de la vacante y fuentes de distribución orgánicas.
6. Establecer fecha límite para recibir postulaciones.
7. Establecer fecha para realizar pruebas prácticas.
8. Establecer un presupuesto para la entrevista práctica.
9. Establecer actividades para la prueba práctica.
10. Pasar al proceso de selección de personal.

Con el fin de demostrar el proceso de forma gráfica se anexa a continuación un diagrama de flujo con los pasos a seguir en la imagen 2:

Imagen 2 Diagrama de flujo para el reclutamiento de personal gastronómico



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1. Revisar requisición de personal.

En este paso se revisa toda la información descrita en el formato de requisición de personal con el fin de entender cada requerimiento del puesto que se busca por parte del encargado del área. Esta requisición debe estar aprobada por la gerencia general, los dueños o la persona encargada de tomar esas decisiones dentro de la empresa. Una vez entendido lo acordado en la requisición se inicia con rellenar el formulario de reclutamiento de personal con la información recabada en la requisición y con la guía de poyo.

Paso 2. Rellenar el formulario

A continuación, en la imagen 3 y 4 se presenta el siguiente formato que permitirá realizar propuestas de vacantes de manera estructurada para la empresa estudio de caso, ofreciendo información relevante para quien lea la vacante, de igual forma sirviendo como primer filtro de reclutamiento por parte de la empresa al mostrar absolutamente todo lo correspondiente a la oferta laboral y se postulen aquellos que estén predispuestos a aceptar la oferta tal cual se describe, no exenta a algunos casos de personas que quieran negociar los términos del puesto. Para rellenar este formato se necesita de la información descrita en la requisición de personal ya aprobada con anterioridad y la información de apoyo en la guía. El diseño puede ser cambiado de acuerdo con las necesidades, identidad y giro de la empresa que esté utilizando este formato para crear una vacante.

Imagen 3 Formato de reclutamiento de personal gastronómico.

<p>FECHA: / /</p> <p>LOGO DE LA EMPRESA</p> <p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p> <p>UBICACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>CONTACTO</p> <p>HORARIO</p> <p>DIAS A LABORAR</p>	<p>SOLICITA: (NOMBRE DEL PUESTO)</p> <p>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>SALARIO / PRESTACIONES / BONOS</p> <p>ACTIVIDADES A REALIZAR</p> <p>REQUISITOS</p> <p>APTITUDES</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4. Formato de reclutamiento con anotaciones importantes

The diagram shows a recruitment form with the following sections and annotations:

- FECHA: / /**: Annotación: Colocar la fecha del día en el que se publicará la vacante.
- LOGO DE LA EMPRESA**: Annotación: Colocar el logo de la empresa que contrata.
- NOMBRE DE LA EMPRESA**: Annotación: Colocar el nombre completo de la empresa.
- UBICACIÓN DE LA EMPRESA**: Annotación: Colocar la dirección completa de la empresa.
- CONTACTO**: Annotación: Colocar todas las formas de contacto de la empresa (correo electrónico, teléfono, redes sociales, etc.).
- HORARIO**: Annotación: Colocar el horario operativo de la empresa.
- DÍAS A LABORAR**: Annotación: Colocar los días que va a laborar el futuro candidato.
- SOLICITA: (NOMBRE DEL PUESTO)**: Annotación: Colocar el nombre del puesto que se solicita.
- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**: Annotación: Describir a la empresa (a qué se dedica, misión, visión, objetivos, etc.).
- SALARIO / PRESTACIONES / BONOS**: Annotación: Colocar lo que ofrece la empresa al futuro candidato. (salario, bonos, prestaciones, etc.).
- ACTIVIDADES A REALIZAR**: Annotación: Describir todas las actividades que se realizarán en el puesto de trabajo.
- REQUISITOS**: Annotación: Escribir todos los requisitos necesarios para postularse. (escolaridad, idiomas, experiencia, referencias, etc.).
- APTITUDES**: Annotación: Colocar las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Guía de apoyo para rellenar el formato de reclutamiento.

Nombre de la empresa: En este espacio se escribe el nombre completo de la empresa contratante. Esto es importante porque le brinda más confianza al trabajador saber realmente en dónde va a trabajar.

Ubicación: En este campo se añade la dirección completa de la empresa, inclusive se puede añadir la ubicación GPS. Esto sirve para facilitarle, al futuro candidato, una evaluación de la viabilidad que existe al ir a trabajar a su empresa en cuanto a la inversión de combustible/energía, tiempo y dinero. Recuerde que lo que se busca no es cantidad de candidatos, sino, calidad de candidatos, por lo que si se hace omisión de este campo en el formato, al citar al candidato a una entrevista y este se percate de que la ubicación es demasiado distante de donde reside, probablemente no se presente y, si lo hace, las posibilidades de que regrese a laborar son bajas por que los costos y tiempo de transportación son importantes en la vida laboral de acuerdo al análisis comparativo entre costos/gastos – salario/prestaciones.

Contacto: Es importante saber con quién se va a dirigir el futuro candidato. Preferentemente, escribe el nombre y el puesto que tiene esa persona que va a recibir las llamadas, correos y a los candidatos que se presenten, esto le da una cara humana a tu empresa.

Descripción de la empresa: En este espacio puedes añadir tu misión, visión, valores, objetivos, fotografías, una breve descripción de lo que es tu empresa y sobre todo contestar la siguiente pregunta: ¿Por qué “X” persona debería querer trabajar contigo? Existen muchas personas buscando empleo, pero esto no significa que quieran trabajar precisamente contigo; escribe un pequeño párrafo en donde expliques por qué tu empresa es diferente de las demás.

Nombre de la vacante: En este espacio se redacta el nombre real de la vacante. No es buena idea maquillar el nombre de las vacantes para parecer más atractivo y que más personas manden su CV, lo mejor es decir tal cual las cosas para que, quién mande su CV, sea quien realmente esté interesado en trabajar por un periodo amplio en el puesto.

Salario: Existen dos tipos de salario, el bruto y el neto y las diferencias son las siguientes: En términos generales, el salario bruto es el pago total, es decir, antes de que existan retenciones e impuestos agregados; y el salario neto es el estipendio final: exactamente lo que va a recibir el trabajador ya después de todas las retenciones como impuestos, seguridad social, afore, entre otras. Es importante que se especifique si es salario antes o después de impuestos, porque si estando en la entrevista se habla de que su pago y resulta ser menor a lo que la vacante establecía o peor aún, en su primer día de paga, recibe menos de lo que especificaba la postulación, probablemente el empleado se sienta engañado y pierda la confianza sobre los movimientos económicos de la organización y esto conlleve a su renuncia, malas prácticas o incluso a denuncias en conciliación y arbitraje por parte del trabajador.

Atención: En algunos casos, dentro del salario, se quiere añadir las propinas como parte de la oferta laboral, sin embargo, la recomendación es que no se añada ya que la propina no depende de la organización, en lugar de eso, se recomienda añadir las propinas dentro de las prestaciones y bonificaciones.

Prestaciones y bonificaciones: En este espacio se redactan todas aquellas prestaciones brindadas por la empresa, iniciando por las prestaciones que son por ley, posteriormente las que la organización desea otorgar, entre otras.

Tipo de prestaciones.

- **Prestaciones de ley:**

- **Aguinaldo:** Es un derecho que tienen los trabajadores; recibir un pago de, por lo menos, 15 días de salario como una gratificación obligatoria por parte del patrón al final del año.
- **Renuncia:** Es la facultad de los trabajadores para dar por terminada, voluntariamente, la relación de trabajo por convenir así a sus intereses. Tras renunciar existen los siguientes derechos:

- Salarios correspondientes a los días laborados y no pagados
 - Aguinaldo
 - Prima vacacional
 - Participación de utilidades adeudadas.
 - Prima de antigüedad, siempre que se hayan cumplido 15 años o más.
- **Día de descanso:** El día de descanso es obligatorio y se otorga conforme al calendario que establece la ley, es un derecho que se disfruta por cada seis días de trabajo.
 - **Licencia por paternidad y adopción:** Permiso que tienen los hombres trabajadores para no asistir a sus labores por el nacimiento de su hijo(a) o en el caso en que adopten a un infante, en ambos casos, tienen derecho a un descanso de cinco días laborales con goce de sueldo a partir del nacimiento o el recibimiento de su hija o hijo.
 - **Licencia por maternidad:** Es un derecho que tienen las mujeres trabajadoras antes y después del parto, de 12 semanas en su conjunto, para no asistir a sus labores con goce de sueldo y con el objeto de proteger la maternidad y cuidado del infante.
 - **Participación de utilidades:** Derecho que tienen los trabajadores a recibir una parte de las ganancias obtenidas por su empleador en el año anterior, por la actividad productiva o los servicios que ofrece en el mercado.
 - **Licencia por adopción:** Es el derecho que tienen las personas trabajadoras en caso de adopción para no asistir a sus labores con el objeto del cuidado del infante.
 - **Periodo de lactancia:** Es el tiempo durante el cual, las madres trabajadoras, tienen derecho a reposo para alimentar a sus hijos después del nacimiento.
 - **Prima de antigüedad:** Es un pago adicional que se otorga a los trabajadores de planta por el tiempo laborado al servicio del patrón.

- **Prima dominical:** Es un monto adicional que se debe pagar a los trabajadores por laborar el día domingo. Se debe recibir el 25% sobre el salario ordinario diario (salario base).
- **Vacaciones:** Cuando se cumple un año de servicio, se tiene derecho a 6 días de vacaciones por lo menos. A partir del segundo año de servicios y por cada año subsecuente, aumentará en 2 días las vacaciones, hasta llegar a 12. A partir del quinto año de servicios, el periodo vacacional aumentará en 2 días por cada 5 años de servicios. Si se trabaja por temporada, el periodo vacacional se otorgará en proporción al número de días trabajados en el año.

En cuestión de bonificaciones y remuneraciones adicionales a las prestaciones de ley las más comunes son:

- Propinas
- Bonos por productividad
- Bonos por puntualidad
- Bono por ser empleado del mes

La ventaja de estas bonificaciones es que alientan al trabajador para incrementar su rendimiento a cambio de aumentar sus ingresos, son muy importantes y son manejables acorde a la economía de la organización.

Horario a laborar: Es necesario colocar los diferentes tipos de horarios que maneje la organización para que el empleado verifique si le es conveniente unirse al equipo de trabajo, especificar si es rotativo y sobre todo diferenciar entre horario de operaciones con el horario para el servicio al cliente, por ejemplo:

Si un restaurante abre sus puertas para el servicio del cliente a la 1p.m. y las cierra a las 12 a.m., no quiere decir que las operaciones inicien y terminen en ese horario, las operaciones del restaurante requieren iniciar un par de horas antes para realizar la preproducción y terminar sus operaciones después que se haya retirado

el último cliente para realizar trabajos de corte de caja, corte de inventarios, limpieza, entre otras funciones. Es necesario especificar el horario de operaciones para que el futuro candidato tenga claro el tiempo que va a laborar para que tenga una perspectiva profesional de la organización.

Actividades a realizar: Es necesario especificar cada una de las tareas a realizar en el puesto que se requiera cubrir para que posteriormente no existan sorpresas por ambas partes. De igual manera, al detallar cada aspecto a laborar dentro del puesto, filtra a los candidatos que posiblemente no tienen el conocimiento y que tampoco quisieran desarrollarlo, esto es favorable para la empresa ya que se ahorra tiempo. Otro punto a favor de hacer una descripción detallada de las actividades a realizar es el dar la impresión de que realmente se tiene conocimiento sobre lo que se está contratando por lo que personas mejor capacitadas tendrán la sensación de estar trabajando con profesionales. Dentro de las actividades de cada puesto más comunes en una cafetería se encuentran:

Gerente general: Este proporciona las facilidades para lograr los estándares de calidad y eficiencia establecidos y mantiene un liderazgo en los diferentes departamentos. Las responsabilidades básicas del gerente:

- Es responsable de las metas del presupuesto.
- Asegura que la calidad estándar de los alimentos y bebidas de la producción del servicio en los comensales se mantenga constantemente en la misma calidad.
- Delega funciones para el manejo general.
- Supervisa departamentos inferiores.

Barista: El barista es aquel que es profesional en el ramo de bebidas y preparaciones teniendo como base el café. Dentro de sus funciones destacan: Control de costos, requisición, recepción y correcto almacenamiento de materia prima, limpieza general de su área de trabajo, control de inventarios, capacitación y desarrollo del personal a su cargo. Debe reportar al Gerente general y tener comunicación constante con el Gerente de piso, capitán de meseros y chef ejecutivo.

Capitán de meseros: Es el responsable ante el '*maitre*' del perfecto funcionamiento del restaurante, cafetería, bar o salón de convenciones al cual es asignado. Hace uso diario de la lista de revisión que la gerencia de alimentos y bebidas ha girado, la cual incluye la supervisión del aseo general del lugar, material y equipo completo, montaje correcto, mantenimiento general del lugar, música ambiental, supervisa las porciones y presentación de los platillos que salen de la cocina y devuelve los que no considere adecuados, supervisa el cobro correcto de las cuentas, supervisa la eficiencia de la cajera, cuando los clientes se retiran, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto, mantiene un ambiente de cooperación entre el personal del comedor o bar, mantiene una comunicación constante entre subordinados y él, entrena al personal de nuevo ingreso, participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal, cuida que el personal a su cargo no forme grupos, ni se aleje de sus áreas de trabajo sin causa justificada, evita llamar la atención a sus subordinados en presencia de los clientes, debe hacer los cambios que sean necesarios con el fin de obtener una mejor coordinación entre su personal, para formar parejas que se acoplen lo mejor posible en el servicio, es responsable de hacer requisiciones del material faltante en el servicio, recibe quejas de los clientes y busca su solución.

Mesero: Atender a los clientes y proporcionarles un lugar limpio y arreglado en donde ellos puedan disfrutar de un tiempo de comida en un ambiente agradable, familiar y tranquilo.

Garrotero: Los garroteros sirven agua y pan a los clientes. También retiran los platos sucios entre los tiempos y limpian las mesas después de que los comensales se van.

Cocina: Dentro del área de cocina existen diferentes puestos, siendo los más importantes a cubrir los siguientes:

- **Chef Ejecutivo:** Se encarga de administrar toda la cocina desde su organización física como económica, dentro de sus responsabilidades incluyen la

planeación de la jornada, planeación y diseño de menús, costos, requisición tanto de insumos como de equipo de cocina al igual que su recepción y correcto almacenamiento, control de mermas, encargado de la producción, encargado de capacitar y desarrollar a su equipo de trabajo. Debe tener comunicación constante y efectiva con el Gerente general, Gerente de piso, Cocinero B, Barista, Repostero y con el Capitán de meseros.

- **Cocinero A:** Es la mano derecha del Chef Ejecutivo, dentro de sus funciones está ser el encargado de ejecutar las funciones del Chef mientras este no está, mantener la limpieza de la cocina y realizar producción. Se reporta con el Chef y debe tener comunicación constante con él y con el cocinero B
- **Cocinero B:** Es el ayudante del cocinero A, dentro de sus funciones destacan: limpieza general de la cocina, la preproducción de alimentos preparados como salsas, caldos, ensaladas, guisados, etc. Debe tener comunicación con el cocinero A y el Chef Ejecutivo en ese orden
- **Cocinero C:** Es el ayudante del cocinero B, se encarga del 'Mice in place' (todo en su lugar) esto incluye: recepción y correcto almacenamiento de materia prima, desinfección de verduras, porcionar verduras, carnes, líquidos, panes, etc. También se encarga de la limpieza general de la cocina. Debe tener comunicación con el cocinero B y A en ese orden.
- **Repostero:** A pesar de que su área por lo general está en un sector apartado de la cocina o inclusive en un lugar completamente diferente, se encuentra dentro del ramo de preparación de alimentos. Sus funciones son: Requisición, recepción y correcto almacenamiento de materia prima para la elaboración de postres, limpieza general de su área de trabajo, preparar los postres que se requieran dentro del restaurante. Debe tener comunicación con el Chef Ejecutivo, capitán de meseros, gerente de piso y gerente general.
- **Host o Hostess:** Es la primera cara que tiene el cliente sobre el negocio. Sus funciones son: Recepción y acomodo del cliente, coordinar las reservaciones, ofrecer la carta, ofrecer una bebida y presentar al mesero que atenderá la mesa. Debe reportar con el gerente general y debe tener amplia comunicación con los líderes de cada área del restaurante.

- **Lava loza:** Es el que lava los platos, el menaje, la cristalería, cubertería y limpia la cocina al final de la jornada. Es muy diferente al puesto de limpieza, este debe enfocarse en los sitios o lugares altos para evitar la contaminación de las áreas de preparación de los alimentos mientras que el otro puesto se enfoca en zonas bajas como pisos, paredes y sanitarios. Debe reportar con el Gerente General y debe tener amplia comunicación con los líderes de cada área del restaurante.
- **Limpieza:** Un ayudante de limpieza provee buenos servicios de tareas domésticas. Esta persona inspecciona en profundidad y limpia las áreas asignadas. También sigue todas las instrucciones de limpieza de la empresa y los servicios descritos para él o ella. Debe reportar con el Gerente General y debe tener amplia comunicación con los líderes de cada área del restaurante.

Aptitudes que generalmente se requiere para cualquier puesto antes descrito:

1.- **Capacidad de iniciativa:** La iniciativa es muy importante en cualquiera de los puestos, sin embargo, debe estar limitada a la misión, la visión, los valores, los objetivos y las políticas de la organización, por lo que es necesario que cada uno de los colaboradores tengan muy en claro cuáles son.

2.- **Adaptabilidad:** Cuando es una organización pequeña, existen ocasiones en las que una persona debe desempeñar, hasta cierto porcentaje, otras funciones que no son principalmente de su puesto, sin embargo, es necesario que las cubra para que la organización funcione.

3.- **Capacidad para resolver problemas:** Es necesario que las personas dentro de la organización tengan esta capacidad y que el líder de la organización deje que sus colaboradores desarrollen esta capacidad dentro de los parámetros permitidos.

4.- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es fundamental en cualquier organización, un correcto trabajo en equipo conlleva desde reducir la fatiga física y emocional durante el servicio hasta incluso verse reflejado en las utilidades de la empresa.

5.- Versatilidad: Todos los miembros de la organización tengan claro ciertos conceptos básicos sobre el funcionamiento de diferentes áreas porque podría existir la posibilidad de que una persona falte un día o por tiempo indeterminado, por lo que alguien más debe cubrir ese puesto en lo que se encuentra a alguien especializado.

6.- Creatividad: La creatividad es importante ya que puede ser factor para acelerar el crecimiento de la organización sin embargo debe estar limitada por la misión, la visión, los valores, los objetivos y las políticas de la organización

7.- Liderazgo: Un líder siempre se basará en resultados, en crear equipos de trabajo, generar un ambiente ameno para que todo funcione de manera correcta, atender problemas e incluso es una persona que lo dará todo por la organización, por lo que es necesario identificar habilidades de liderazgo en las personas.

Requisitos: En este espacio se van a plasmar todos los requisitos que la organización necesita que cubra el posible candidato, por ejemplo:

- Escolaridad
- Experiencia
- Referencias
- Documentación (INE, carta de antecedentes no penales, comprobante de domicilio, fotografías, solicitud de empleo, C.V.)
- Lenguas extranjeras
- Se pueden anexar requisitos que la empresa crea necesarios para la validación de sus datos.

Paso 3. Establecer canal de distribución de la vacante.

Los canales de distribución de la vacante pueden ser canales internos (dentro de la misma empresa) o externos. Si se eligen los canales internos se utilizarán métodos tradicionales como mandar un correo electrónico o colocando la vacante en un lugar donde las personas lo vean o inclusive preguntar directamente a las personas que ya laboren en la organización y que se considere que se pueden postularse al puesto.

Si se eligen fuentes externas para el reclutamiento, se sugiere el reclutamiento *online* utilizando plataformas de acorde al presupuesto que se tenga para realizar esta actividad. Si se dispone de poco presupuesto es prudente optar por realizar un proceso de reclutamiento *online* por medio de redes sociales utilizando campañas pagadas u orgánicas para su distribución.

Paso 4. Establecer presupuesto para la distribución de la vacante.

Si se va a realizar una distribución online pagada se requiere establecer un presupuesto mínimo y máximo coherente para adquirir una cantidad representativa de postulantes al puesto. Si se cuenta con un presupuesto bajo lo mejor sería optar por la distribución orgánica por medio de grupos de búsqueda de empleo anexados al final de esta guía.

Paso 5. Establecer fecha límite de recepción de datos.

Para cualquier actividad se requiere una fecha de inicio y una de entrega, así se podrá medir de manera real el impacto que se obtuvo con la campaña de reclutamiento realizada. Por lo general se establece una semana y media de promoción y 4 días para entrevistas. Esto depende de la cantidad de vacantes disponibles y del puesto que se quiera cubrir.

Paso 6. Establecer fecha para realizar las pruebas prácticas.

Antes de contactar a los perfiles más llamativos resultantes del proceso de reclutamiento es necesario contar con una fecha establecida y las actividades a realizar durante las pruebas. Esto con el fin de no salirse del presupuesto preestablecido y realizar las pruebas de forma profesional.

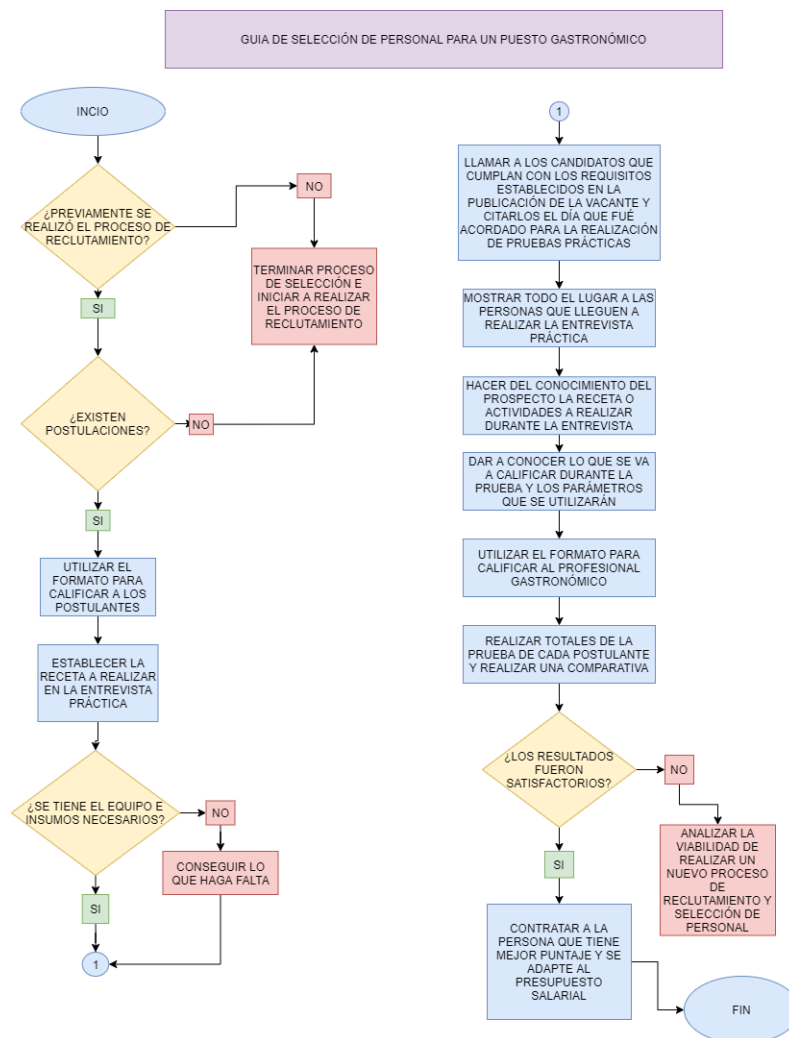
Paso 7. Pasar al proceso de selección de personal.

Una vez culminado esta serie de pasos iniciar el proceso de selección de personal, realizar cada paso del formato – guía que se presenta a continuación.

Formato - Guía para la selección de personal:

La selección de personal es un proceso consecutivo del reclutamiento, por lo que no es suficiente solamente leer el currículum de una persona, también es necesario ver como se desenvuelve una persona dentro de una cocina, desde medidas de seguridad, hasta alguna tarea en específico que la empresa quiera que se desempeñe en el puesto para el que fue contratado. La serie de pasos sugeridos para realizar un proceso de selección de personal utilizando el formato de la propuesta se presenta en el diagrama de flujo presentado en la imagen 5:

Imagen 5 Diagrama de flujo selección de personal para un puesto gastronómico.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describirán los pasos a seguir para realizar una entrevista práctica para la obtención de un puesto de trabajo de cocinero y posteriormente algunos aspectos importantes para evaluar esta entrevista:

Paso 1: Recepción de datos

Verificar que se hayan realizado los procesos anteriores (requisición de personal y proceso de reclutamiento), esto con el fin de que toda la empresa esté enterada de que existe la necesidad de una nueva persona en la plantilla y que existe un proceso de reclutamiento y selección de personal en curso, las personas que principalmente deben estar enterados son los encargados del área que solicita, los dueños y la persona encargada del reclutamiento y selección de personal, pareciera algo extremadamente obvio, sin embargo, más vale tener en claro que existe un proceso en curso. También es necesario que estos dos procesos se hayan realizado previamente para tener candidatos que seleccionar.

Paso 2: Calificar los datos recibidos

Revisar que los Currículums de las personas que se postularon cumplan con los parámetros establecidos tanto en la recisión de personal como en la oferta laboral, para ello se propone el siguiente formato de chequeo en las tablas 3 y 4:

Tabla 3 Formato de chequeo de curriculums.

(NOMBRE DE LA EMPRESA)			
Formato de chequeo de curriculums			
	NO SUFICIENTE	SUFICIENTE	ÓPTIMO
Conocimientos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notas adicionales			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Formato con anotaciones importantes.

(NOMBRE DE LA EMPRESA)			
Formato de chequeo de curriculums			
	NO SUFICIENTE	SUFICIENTE	ÓPTIMO
Conocimientos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notas adicionales			

Colocar el nombre de la empresa

Tachar el círculo que corresponda con la información enviada por parte del candidato ya sea insuficiente, suficiente u óptimo para desempeñar el puesto dentro de la empresa

Añadir comentarios adicionales sobre el análisis del C.V. del candidato.

Fuente: Elaboración propia.

Para la verificación de los datos se recomienda que en el cuadro del lado derecho de la tabla se marque la opción que concuerde con los datos recibidos y en el área de notas, agregar algún dato adicional que parezca importante y que haga al candidato destacar.

Por último, contactar a las personas con calificaciones aceptadas por el dueño o jefe de área para realizar una prueba práctica.

Nota: el saber si cumple o no con los parámetros no necesariamente elimina al candidato del proceso de selección, o si un candidato cumple con todos los parámetros tampoco significa que es el ideal, para ello se requiere realizar una entrevista práctica, allí se corrobora que los datos escritos en el Currículum sean reales.

Paso 3: Elegir actividades

Para elegir las actividades a realizar durante la prueba práctica dependerá totalmente del puesto que se requiere en la organización. Para efectos de este estudio se aclara que no serán las mismas actividades para un Cheff ejecutivo que para un cocinero C, por lo que las actividades recomendadas se dividirán en dos, un tipo de actividades para cocineros A, B o C y otras para el puesto de encargado de cocina o Cheff Ejecutivo para ello es necesario revisar la descripción de puestos añadida en la guía de reclutamiento y realizar una serie de actividades a realizar para cada puesto en la cocina.

A manera de ejemplo se hacen algunas sugerencias de actividades:

Para cocineros A, B o C:

Realizar un platillo de la carta del restaurante: iniciando con la recepción de insumos, almacenamiento, preproducción (mise in place), producción, presentación y limpieza.

Para chef ejecutivos:

Realizar innovación o propuesta de algún platillo con una lista de ingredientes establecida por el restaurante, desde su costeo hasta la presentación de este. Para ello, facilitar una tabla de esos ingredientes con el costo del proveedor del restaurante.

Nota: Las actividades a realizar se sugieren hacerse en un horario en el que no repercuta con las operaciones del establecimiento de preferencia en el día de cierre del negocio, toda actividad debe ser realizada bajo un presupuesto.

Paso 4: Calificar candidatos durante la prueba práctica.

Para realizar esta actividad se propone la tabla de aspectos a calificar durante la entrevista práctica con el fin de que la persona encargada del proceso cuente de una herramienta que le dé estructura a la entrevista práctica y posteriormente pueda tomar una decisión con información relevante.

Tabla para calificar:

Instrucciones: con ayuda de la guía y la imagen .7 agregada a este formulario y de acuerdo a su percepción, en la imagen .6 califique a la persona que está realizando la prueba práctica en una escala del 1 al 5 en donde 1 es no satisfactorio y 5 muy satisfactorio.

Imagen 6 Tabla para calificar entrevista práctica.

TABLA PARA CALIFICAR ENTREVISTA PRÁCTICA					
ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. El candidato cuenta con conocimientos de métodos de cocción					
2. Cuenta con conocimientos de emplatados (buff)					
3. Limpieza					
4. Selección de insumos					
6. Mice in place (todo en su lugar)					
7. Trabajo en equipo					
8. Disponibilidad para aprender					
9. Disponibilidad para enseñar					
10. Respeto de normas de seguridad					
11. Conocimiento y uso de los colores de tablas					
12. Control de desechos					
13. Liderazgo					
14. Recepción de materia prima					
15. Almacenamiento de materia prima					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
NOTAS:					

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 7 Formato de entrevista con anotaciones importantes.

TABLA PARA CALIFICAR ENTREVISTA PRÁCTICA					
ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. El candidato cuenta con conocimientos de métodos de cocción					
2. Cuenta con conocimientos de emplatados (buff)					
3. Limpieza					
4. Selección de insumos					
6. Mice in place (todo en su lugar)					
7. Trabajo en equipo					
8. Disponibilidad para aprender					
9. Disponibilidad para enseñar					
10. Respeto de normas de seguridad					
11. Conocimiento y uso de los colores de tablas					
12. Control de desechos					
13. Liderazgo					
14. Recepción de materia prima					
15. Almacenamiento de materia prima					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
NOTAS:					

Son los aspectos básicos a evaluar durante una prueba práctica para personal gastronómico. La explicación de cada uno de ellos se encuentra descrito en la guía anexada a este archivo

Estos espacios en blanco se pueden utilizar para añadir aspectos importantes que la empresa crea necesarios evaluar y que no estén escritos en el listado anterior

En la sección de notas la persona encargada en realizar el proceso de entrevista práctica deberá anotar observaciones importantes durante la práctica, de igual forma se puede anotar un pequeño análisis de las pruebas realizadas para facilitar la toma de decisión.

Escala utilizada para ponderar el desempeño del candidato participante en donde 1 es no satisfactorio y 5 es muy satisfactorio.

Marcar el cuadro que corresponda al desempeño del candidato durante la prueba práctica en donde 1 es no satisfactorio y 5 es muy satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia.

Guía para calificar la prueba práctica del candidato evaluado:

1. En la primera pregunta se debe calificar los métodos de cocción realizados para el o los platillos que se establecieron para realizar la prueba, estos pueden ser los siguientes: Fritura profunda, pochado, asado, baño maría, hervido.
2. Los conocimientos de emplatado son de suma importancia porque desde la vista de cada platillo se realiza la venta, de igual manera un correcto emplatado motiva al cliente a tomar fotografías y subirlas a sus redes sociales lo que conlleva publicidad gratuita.
3. Es importante que el aspirante sea limpio al realizar su trabajo, esto ahorrará mucho tiempo al finalizar la jornada laboral, también sirve para reducir la creación de microorganismos que puedan afectar a los alimentos o inclusive plagas.
4. La selección de insumos es sencilla, básicamente es darse cuenta de la caducidad de algún producto que se utilizará y el estado del empaque o de las frutas o verduras que se utilizarán.
5. Es importante que se cumpla el tiempo establecido para la receta, esto con el fin de que el comensal no espere demasiado tiempo para recibir su platillo.
6. *Mise in place*, (todo en su lugar) es un método de trabajo ordenado dentro de la cocina que implica tener absolutamente toda la preproducción en su lugar y lista para usar antes de iniciar la preparación de un platillo.
7. Trabajar en equipo es fundamental en la cocina, es una de las partes más importantes de la entrevista, de nada te sirve una persona demasiado preparada si no va a congeniar con el resto de su equipo de trabajo y más que ayudar, obstaculizará el funcionamiento de la cocina.
8. La disponibilidad para aprender es para cualquier persona, no importa sus años de experiencia o académico, siempre debe tener una actitud positiva en cuanto a aprender de todos se trata. También demuestra humildad y empatía.

9. La disponibilidad para enseñar es de igual importancia, todos tienen algo que aportar a los demás y el punto de tener un equipo de trabajo es siempre buscar ser mejores y no dejar a nadie rezagado. Si alguien sabe algo que los demás no, es importante comunicarlo, esto hará un mejor ambiente de trabajo y reducirá las cargas laborales de cada miembro del establecimiento.
10. Respetar las normas de seguridad implica desde cómo tomar un cuchillo, usar el calzado adecuado dentro de una cocina, la comunicación que se tiene con los demás compañeros de trabajo y no poner en riesgo su integridad física o la de sus compañeros.
11. El uso de colores de tablas es esencial para evitar la contaminación cruzada.
12. En cuanto a control de desechos se refiere, a evitar lo más posible las mermas, deshacerse correctamente de productos contaminantes como el aceite quemado, saber reutilizar las mermas que existan durante la jornada.
13. Son necesarias todas las capacidades de liderazgo esto se debe a que suceden periodos dentro de una cocina en donde pareciera que el trabajo rebasa las capacidades de los colaboradores y un buen líder no dejará que la ansiedad se apropie de su cocina.
14. Y 15. Estos puntos van muy de la mano, al recibir los insumos y productos necesarios para el trabajo diario implica almacenarlos, por lo que es necesario que cada miembro sepa cómo checar fechas de caducidad y estado de los vegetales que lleguen al establecimiento, de igual manera saber a qué temperatura deben almacenarse si son congelados (-18°C), refrigerados (0°C, -4 °C), o temperatura ambiente.
15. Del 16 al 20, se dejan espacios libres para que cada establecimiento pueda anotar aspectos que ellos creen importantes para poder ser parte del equipo de trabajo.

Notas del entrevistador: en esta sección se agrega información captada por el entrevistador durante el proceso práctico de la entrevista.

Cada aspecto por evaluar tiene su importancia, sin embargo, es necesario saber que no existe el candidato perfecto, por lo que no se sugiere contratar inmediatamente a la persona con más calificación. Lo que busca este método de evaluación es tener claro para la persona encargada de seleccionar, las habilidades, actitudes y aptitudes de una persona en un ambiente realista. Y conforme a esta evaluación saber tanto los puntos fuertes y los puntos débiles de un aspirante al puesto y saber que, si se contrata al aspirante A, B o C, se cuenta con algunas habilidades y que hay que desarrollar o trabajar algunas otras.

Para complementar la entrevista práctica es necesario saber identificar a la persona profesional y a la no profesional, para ello se le proporciona la siguiente herramienta propuesta por Brunet (2019) presentada en la tabla 3.5, esto con el fin de evaluar la profesionalidad de una persona y tomar una decisión contundente sobre si contratar o no a la persona entrevistada.

Tabla 3.5 Comparativo entre un profesional y no profesional.

Profesional	No profesional
Mantiene un aspecto cuidado y aseado	Se despreocupa de estos aspectos
Es educado, se dirige al cliente con respeto	Muestra una mala actitud hacia su trabajo
Ofrece una acogida cordial, con una sonrisa	Manifiesta desinterés e indiferencia
Presta un servicio inmediato. Escucha con atención e interés	Demuestra aburrimiento y falta de entusiasmo en su trabajo
Satisface necesidades del cliente y hace sugerencias	Es rudo y descortés
Ofrece ayuda o servicios adicionales	No es servicial
Demuestra satisfacción y orgullo de sí mismo	No sonríe
Se preocupa por su formación y por ofrecer lo mejor de sí mismo.	Está siempre ocupado
Analiza las situaciones desde el punto de vista de los clientes	Se muestra prepotente
Intenta solucionar problemas	

Fuente: Brunet, 2019.

Finalización de procesos.

Una vez terminado cada uno de los pasos de esta guía ya se tendrá información relevante que ayudará a tomar una decisión informada sobre los candidatos que se postularon. El punto de estos formatos y guía es la de brindar herramientas a las PyMES para estructurar sus procesos de reclutamiento y selección de personal de forma profesional y de brindar un instrumento que le ayudarán a tomar una decisión final y a iniciar a realizar procesos de gestión de personal dentro de la organización.

Para finalizar, se sugiere que todos los datos capturados con los formatos y los procesos realizados con anterioridad se vacíen en un *software* (*Excel, Word, Powerpoint, Monday.com*, entre otras), esto con el fin de ir creando una base de datos o “Pool” de candidatos a los cuales se les pueda contactar en algún futuro para una nueva oportunidad laboral dentro de la organización.

Comentarios finales

Para implementar tecnologías en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa existe la posibilidad de digitalizar todos estos formatos para facilitar a las empresas el almacenamiento y análisis de los archivos. Para realizar la digitalización de estos procesos se pueden realizar formatos digitales en diferentes plataformas con la misma información que se presenta en los formatos descritos en esta guía y vaciar los resultados en un software que permita el análisis de los datos recabados, como ejemplo de formatos digitales se presentan los siguientes utilizando la plataforma en línea *Google Forms*, se utilizó esta plataforma como ejemplo por su versatilidad y que es gratuita, ajustando la inclusión de digitalización a los presupuestos de la PyME que quiera utilizar este formato para realizar este proceso.

Ejemplos de Formatos digitales

- Requisición de personal: <https://forms.gle/5JcVivA7x9BTdgBc6>
- Chequeo de currículums: <https://forms.gle/Fy7eSpgrDP4YWLnK8>

Material adicional del Formato – Guía

Con el fin de entender mejor la terminología utilizada durante la propuesta realizada anteriormente se proporciona el siguiente glosario:

Glosario:

- BUFF.- Por las siglas en inglés (*Balance, Unity, Focal, Fluency*) que significan: Balance, Unidad, Punto Focal y Fluidez. El balance puede ser simétrico o asimétrico (cantidad de cada elemento dentro de un platillo). En cuanto a unidad se refiere a que todo el platillo debe saber a como se ve. El punto focal se refiere al punto de mayor atención del platillo en donde se puedan observar todos los elementos clave del mismo. Y por fluidez se refiere al flujo del platillo con respecto al balance, unidad y punto focal, que todo vaya en armonía.
- Fritura profunda: Método de cocción que consiste en sumergir en aceite totalmente un alimento a 180°C
- Baño maría: Método de cocción con base a calor indirecto producido por agua caliente, esta agua no debe tocar el alimento y por lo general debe estar a una temperatura constante de 65°C
- Asado: Método de cocción que consiste en cocinar un producto (carne, aves, pescados, verduras), en una parrilla, plancha o sartén, en donde se busca principalmente sellar los sabores dentro del producto.
- Hervido: método de cocción con base líquidos a altas temperaturas y tiempos prolongados.
- *Mise In place*: (todo en su lugar), metodología de trabajo en una cocina donde implica tener todos los insumos listos (desinfectados, cortados, salpimentados, a temperatura ideal para trabajarse, marinados, etc.) con el fin de reducir tiempos de preparación y omisiones.

Grupos de empleo para la distribución de vacantes:

Para brindar más herramientas para la publicación y distribución orgánica de vacantes en la red social Facebook se proporciona el siguiente listado de grupos en donde existe un gran número de personas buscando empleo (tabla 6). Estos no son los únicos grupos en *Facebook* en donde se pueden distribuir vacantes sin embargo son los que tienen buena cantidad de usuarios registrados, se tiene que recordar que el filtro principal es la oferta realizada conforme al formato guía para encontrar la mejor calidad de postulantes dentro de esos grupos, por eso es necesario antes de publicar la vacante rellenar el formato con los datos reales de la vacante.

Tabla 6 Grupos de *Facebook* para publicidad orgánica.

Grupo	Enlace	Número de Miembros
Empleos-Vacantes Puebla	https://www.facebook.com/groups/2297030123853415/	64 Mil
Empleos en Puebla - Bolsa de Trabajo Puebla	https://www.facebook.com/groups/bolsadetrabajoen-pueblaempresasseriasreclutamiento/	221 Mil
Empleos en Puebla	https://www.facebook.com/groups/empleosenpuebla/	226 Mil
Bolsa de trabajo empleos Puebla, Puebla	https://www.facebook.com/groups/empleosycontratacionespuebla/	228 Mil
((Empleos Puebla)))	https://www.facebook.com/groups/536851343069050/	85 Mil
Empleos Puebla Capital	https://www.facebook.com/groups/EmpleosPuebla-Capital/	54 Mil

Bolsa de trabajo Puebla	https://www.facebook.com/groups/puebladelosangeles/	177 Mil
Bolsa de trabajo ; Empleos!	https://www.facebook.com/groups/tuempleohoy/	152 Mil
Empleos y contrataciones Puebla	https://www.facebook.com/groups/1535707583372808/	227 Mil.
Empleos para los Poblanos	https://www.facebook.com/groups/420741321609843/	176 Mil

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Con la construcción teórica presentada en este estudio permite concluir que antes de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal se deben realizar distintas actividades, la primera es un análisis de puestos, en este proceso se determinan absolutamente todos los requisitos que se requiere para cumplir de manera favorable las funciones de un puesto de trabajo, para realizar esta actividad se proponen distintos pasos a seguir como: recabar información sobre el puesto, separar elementos y objetivos que construyen el trabajo, ordenar los datos de forma lógica y por escrito, realizar un informe final y archivar los resultados. Otra actividad necesaria antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal es realizar una requisición de personal, esto con el fin de que la persona encargada de llevar a cabo esta actividad tenga completamente claro qué es lo que se busca para cubrir este puesto y con ello realizar su trabajo de manera eficiente.

Con la investigación sobre los antecedentes del reclutamiento y selección de personal, se concluye que es una práctica humana realizada durante muchos siglos en distintos ámbitos, se utilizaba principalmente para pertenecer a cargos militares y poco a poco se fue introduciendo a aspectos laborales, el primer indicio de reclutamiento y selección dentro del campo laboral fue durante la revolución industrial, donde se requerían personas que pudieran durar largas jornadas laborales realizando una tarea específica de forma continua, siendo de los primeros percursoros, Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol. Poco a poco fueron evolucionando estas prácticas hasta darle una estructura funcional y así llamarse Administración de recursos humanos. En México la historia no fue distinta, ya que de igual manera se utilizaban estas prácticas para cargos militares, una vez lograda la independencia de México se dio pauta para la industrialización del país. Para el siglo XX inician las necesidades de personal dentro de las pequeñas empresas en México.

Existen modelos tradicionales de reclutamiento y selección de personal, en resumen, se establece la necesidad de un puesto y se utilizan fuentes de atracción de talento siendo los más tradicionales: los anuncios en medios de comunicación

masiva, volantes, recomendaciones, entre otros. En cuanto a los métodos de selección, por lo general se limitaban en realizar entrevistas en donde solamente se verificaban los datos del CV, sin embargo, muchas veces la información dada en el CV no era suficiente para saber si una persona rendiría de la forma que la empresa lo necesita e incluso si se querían evaluar aspectos más profundos como su personalidad no existía la información suficiente para analizar cada aspecto correctamente, por lo que se inició la búsqueda de diferentes tipos de corroboración de datos.

Existen nuevas tendencias aplicables en cuanto reclutamiento y selección de personal se refiere, las cuales no han sido aprovechadas por las PyMES, sin embargo, las grandes empresas si lo están haciendo y están logrando resultados favorables para competir en el mercado. La ejecución de estas prácticas no se aprovecha por parte de las PyMES gastronómicas por la falta de conocimiento de ellas o por pensar que son alternativas fuera de sus presupuestos, sin embargo, al analizar la información presentada se llega a la conclusión que la mayoría de estas estrategias son aplicables a cualquier tipo de presupuesto. Una de estas prácticas es el *employeeer branding*, siendo una alternativa “no tan nueva”, es difícil creer que muy pocas empresas se apalanquen de ella, en términos generales el *employeeer branding* es realizar *marketing* comunicando todos los beneficios que pudiera obtener una persona al laborar dentro de la organización. La principal fuente de comunicación son los empleados mismos, los cuales se sienten felices y orgullosos de ser parte de una organización y comunican constantemente los beneficios de trabajar allí con sus amigos, familiares, conocidos, etcétera, haciendo que nazca la motivación de ser parte de esa empresa. Los beneficios de realizar esta práctica es tener una fuente constante de personas queriendo trabajar en la organización, reduciendo costos de reclutamiento y enfocarse en la selección de buenos talentos.

Otra estrategia es el outsourcing para el reclutamiento y selección de personal, pero, es una opción a veces no viable para las PYMES mexicanas ya que significa un costo extra, y habría que ver como se manejarán después de las nuevas

legislaciones por parte del gobierno Federal. De igual forma el *Headhunting*, tampoco es una alternativa viable para este tipo de empresas, porque normalmente se utiliza para reclutar personal para cargos directivos, en una PyME por lo general esos cargos lo ocupan los dueños de la empresa y en algunas ocasiones no quieren dejar el puesto en manos de alguien desconocido.

Primer día de trabajo es una práctica que enriquece al *employee branding*, es altamente realizable en cualquier PyME, básicamente se trata de hacer un ambiente laboral sano desde el primer día, aumentar las expectativas del nuevo colaborador con pequeñas acciones que cuentan mucho, desde que el personal de seguridad tenga conocimiento que esta persona es nuevo colaborador, hasta realizar una correcta introducción de la empresa. Otra práctica que enriquece el *employee branding* es el salario emocional, una práctica igualmente ajustable a cualquier presupuesto, inicia desde un excelente trato, comprender que las personas tienen una vida fuera de su trabajo, etc. Para retribuir por medio de esta estrategia pueden ser bonificaciones tanto monetarias como no monetarias. Una herramienta para saber cómo bonificar al personal de esta forma es la pirámide de Maslow, la cual ayuda a saber qué tipo de bonificaciones se le puede dar a cada miembro de la organización según su nivel de necesidades en la que se encuentre el colaborador.

La inteligencia artificial para el reclutamiento y selección de personal es una opción que podría ayudar a reducir los costos de estos procesos, ya que se trata de usar un “bot” capaz de identificar todo aquello que la empresa está buscando a partir de un video o CV del postulante. También ayuda a eliminar favoritismos, prejuicios o cualquier otra deficiencia que pudiese existir en las malas prácticas de gestión de personal. El reclutamiento y selección de personal utilizando las tecnologías de la información es una práctica muy poco utilizada en las PyMES gastronómicas, sin embargo, se pueden realizar distintas pruebas online para seleccionar personal, una de ellas podría ser la preparación de un platillo en un directo de alguna plataforma digital conocida. La desventaja sería la calidad de red en México la cual no es la óptima en muchos estados de la república.

Existen diversos casos de éxito realizando las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal (*employee branding*, salario emocional, *outsourcing*, inteligencia artificial), pero, al analizar la información existente se determina que estas solamente son aprovechadas por grandes empresas, no se encontraron casos de éxito dentro de PyMES. Las nuevas prácticas que las PyMES gastronómicas pueden implementar de inmediato son prácticas como: *employee branding*, reclutamiento y selección online y salario emocional, ya que al ser una industria con alto nivel de rotación de personal es preciso tener una base suficiente de personas queriendo trabajar para ellos, para que sus próximos procesos de reclutamiento y selección sean cada vez más económicos de realizar y puedan elegir candidatos de mejor envergadura para lograr competir con empresas restauranteras más grandes.

Para el estudio de caso se realizó un análisis a la empresa "X", de este análisis se concluye que la empresa, al ser una empresa prácticamente nueva, puede realizar una estrategia para los procesos de gestión de talento humano, antes de realmente necesitar nuevo talento y con ello evitar lo que en muchas empresas pasa, que piensan en cómo realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección ya que requieren al personal inmediatamente trayendo como consecuencias malas prácticas y costos fuera del presupuesto. El tener todos los procesos ya establecidos significaría una anticipación a la competencia ya que la pandemia del COVID-19 termine, reclutando al mejor talento disponible. Con base en los datos de la investigación y el estudio de caso se concluye que es necesario realizar una estructura de procesos de reclutamiento y selección de personal que ayude a la empresa a formar procesos preestablecidos y que poco a poco se vaya modificando de acuerdo con las nuevas necesidades de personal que esta tenga. Un formato estructurado para la realización de procesos de reclutamiento y selección de personal para las PyMES gastronómicas es de ayuda para establecer cimientos básicos para realizar estos procesos.

Se señala que existe una necesidad de realizar estructuras funcionales de reclutamiento y selección de personal gastronómico para la empresa estudio de caso ya que como se muestra en las tablas 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4, los directivos de la misma cuentan con conocimientos generales sobre el reclutamiento y selección de personal, sin embargo, para el personal gastronómico es necesario realizar un proceso debidamente estructurado para poder corroborar ciertas habilidades que son necesarias para el correcto desempeño de una persona que cubra cualquier puesto dentro de una PyME gastronómica. De igual manera es necesario estructurar vacantes informadas para realizar un primer filtro de personal profesional al no profesional. En la tabla 2.6 se muestra que los profesionales gastronómicos si toman en cuenta toda la información posible de una empresa antes de postularse para una vacante, por lo que es necesario no omitir información importante de la misma porque se pueden derivar muchas inseguridades para el futuro candidato, por ejemplo: que la empresa oculta más cosas sobre sus prácticas o que el mismo dueño no se siente orgulloso de su propia empresa.

Considerando lo anteriormente mencionado surge la propuesta de un formato – guía para que la empresa estudio de caso pueda utilizar para realizar reclutamiento y selección de personal de forma estructurada y al alcance de su presupuesto para aumentar la atracción de talento calificado para cubrir vacantes lo cual valida la hipótesis de este trabajo.

Por último, la propuesta fue principalmente diseñada para el proceso de reclutamiento y selección de personal gastronómico para una PyME gastronómica en específico, pero cabe la posibilidad de modificar ciertas partes de la misma para elaborar procesos de reclutamiento y selección de personal para otras áreas dentro de la empresa, por otra parte también se deben considerar facilitar estos formatos de forma digital para que las empresas no gasten papel y puedan almacenar estos datos de forma más sencilla.

REFERENCIAS

- Adecco. (2020). *Adecco*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Adecco:
<https://blog.adecco.com.mx/calcular-costos-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Albert, M. E., & Fernández, T. (2008). Cuadro Integral de Mando Para la Gestión de los Recursos Humanos. *Ingeniería Industrial*, 25-27.
- Alles, M. (1999). *Elija mejor, entreviste por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 79-89.
- Álvares, J. (11 de Septiembre de 2019). *PERFIL*. Obtenido de PERFIL:
<https://www.perfil.com/noticias/innovacion/cual-es-el-invento-argentino-que-conquistoa-silicon-valley.phtml>
- Arana, D. (31 de Enero de 2018). *Forbes*. Recuperado el 11 de Enero de 2020, de Forbes:
<https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Asociación de internet MX. (Julio de 31 de 2019). *Asociación de internet MX*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Asociación de internet MX.:
<https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de->
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, M., Dutra, I., Rundie, D., . . . Bazán, L. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 8-17.
- Blasco, López, M. F., Rodríguez, Tarodo, A. I., & Fernandez, Flores, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business review*.
- Brunet, I. (10 de Abril de 2019). *Carreras de Turismo y Hotelería: Universidad Tecnológica Nacional*. Obtenido de Carreras de Turismo y Hotelería: Universidad Tecnológica Nacional:
<https://www.utntyh.com/unidad-iii-recursos-humanos-servicio-alimentos-bebidas/>
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Nuñez, J. (14 de Abril de 2016). *Redalyc*. Obtenido de Instituto Politécnico Nacional:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456046142002/html/index.html>

- Calvillo, E. (Enero de 2017). *Deloitte*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/restaurante-futuro.html>
- CANIRAC. (2011). *CANIRAC*. Obtenido de CANIRAC: <https://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restauranero.pdf>
- CANIRAC. (2014). *Camara Nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de Camara Nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados:
[https://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera\(1\).pdf](https://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera(1).pdf)
- Carbonell, M. (10 de Julio de 2020). *France24*. Obtenido de France24:
<https://www.france24.com/es/20200617-mexico-desempleo-econom%C3%ADa-crisis-covid19-pandemia>
- Cárdenas, B. (2010). *CANIRAC*. Recuperado el 01 de Mayo de 2020, de CANIRAC:
https://canirac.org.mx/images/reto_sin_fronteras/files/SIN_FRONTERAS_1.pdf
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGrill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- CONDUSEF. (16 de Febrero de 2015). *CONDUSEF*. Obtenido de CONDUSEF:
<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes#:~:text=Son%20la%20columna%20vertebral%20de,aportan%2041.8%25%20del%20empleo%20total.>
- Cueca, A. (2019). *Inteligencia artificial en RHH. Universidad Militar Nueva Granada*.
- Cuevas, F. (2002). *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*. México: Limusa S.A. de C.V.
- De Bonis, G. (12 de Septiembre de 2016). *Germán De Bonis*. Obtenido de <https://germandebonis.com/satisfaccion-del-personal-cocina-salon-otros/>
- De Bonis, G. (12 de Septiembre de 2016). *Germán De Bonis*. Obtenido de <https://germandebonis.com/satisfaccion-del-personal-cocina-salon-otros/>
- Deloitte. (Mayo de 2020). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte:
https://canirac.org.mx/images/notas/files/Deloitte%20Webcast__compressed.pdf
- Editorial virgo. (2006). *Selección de personal*. Editorial virgo.

- Emi Labs. (Abril de 2020). *Emi Labs*. Obtenido de Emi Labs:
https://www.emilabs.ai/files/Emi_CS_BurgerKing_v3.pdf?
- Emi Labs. (Enero de 2020). *Emi Labs*. Obtenido de Emi Labs:
<https://www.emilabs.ai/es/?noredirect>
- Empleolisto. (15 de Enero de 2020). *Occ Mundial*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Occ Mundial: https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/12741680-garrotero-restaurante-en-puebla?ai=true&origin=unknown&page=1&rank=19&returnURL=%2Fempleos%2Fde-restaurante%2Fen-puebla%2F%2319&sessionid=4b520321-7e03-4a35-a6fc-cd5a4953cd81&showseo=true&type=0&userid=&utm_ch
- Entrepreneur. (17 de Abril de 2018). *Entrepreneur*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/312101>
- Escamilla, E., & de Gortari, Y. (2006). *Cultura.gob.mx*. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de Cultura.gob.mx:
<https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf14/articulo10.pdf>
- Escuela de Negocios y Dirección. (30 de Enero de 2014). *Escuela de Negocios y Dirección*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Escuela de Negocios y Dirección:
<https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/presupuestar-seleccion/>
- Esparza, J. L., García, D., & Durendez, A. (2009). Gestión Estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas. *Revista de Escuela de Administración de Negocios*, 5- 29.
- Estrada, R. (2010). *El costo de la rotación de personal*. Obtenido de
[file:///C:/Users/marco/Downloads/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/marco/Downloads/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018%20(1).pdf)
- Farfán, T. (Abril de 2014). Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34031038004>
- Farfán, T. (Abril de 2014). *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34031038004>
- Faser, L. (2012). *Secretaría de Economía de México*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de Secretaría de Economía de México: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/biblioteca-pyme>
- Florescano, E., González, I., González, J., Sandoval, R., Velasco, C., & Moreno, A. (1996). *La clase obrera en la historia de México*. Méxic: Sigo XXI editores S.A. de C.V.

- Floristain, J. (5 de Diciembre de 2016). *DiegoCoquillat*. Obtenido de <https://www.diegocoquillat.com/las-7-claves-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos-de-un-restaurante/>
- Four Seasons. (14 de Enero de 2020). *Four Seasons*. Recuperado el 14 de Enero de 2020, de Four Seasons: https://fourseasons.wd3.myworkdayjobs.com/en-US/search/job/Boston/Cook_REQ10185915
- Galarza, A. (Febrero de 28 de 2019). *Projected*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de Projected: <https://projected.com/blog/el-origen-y-la-evolucion-de-las-pymes-en-mexico>
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- García, M. C., Yagüez, M., Loopez-Jurado, P., & Casanovas, M. (2007). *Guía Práctica de economía de la empresa II: Áreas de Gestión y Producción*. España: Universidad de Barcelona.
- García, M. C., Yagüez, M., Lopez-Jurado, P., & Casanovas, M. (2007). *Guía Práctica de economía de la empresa II: Áreas de Gestión y Producción*. España: Universidad de Barcelona.
- García, M. H. (2001). *Selección de personal: Sistema integrado*. España: ESIC Editorial.
- García, P., Gatica, M. L., Cruz, E. R., Gatica, K., Vargas, R. D., Hernández, J., . . . Macías, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y redes sociales. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo*, 1 - 17.
- García, Y., Quiñones, L., & Parra, C. (2014). *Retos turísticos*. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Recuperado el 15 de Abril de 2020
- Gidró, G., & Rueda, B. (1998). *El outsourcing de procesos de negocios*. España: Círculo de empresarios.
- Godínes, M. T., & Zarazúa, J. L. (Julio de 2019). *Gestión y estrategia*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de Gestión y estrategia: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/81/75>
- Gonzalez, A. (2017). *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*. Recuperado el 09 de Abril de 2020, de Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales: <https://cucj.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>
- González, V. (19 de julio de 2017). *Universidad Iberoamericana*. Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de IBERO: <https://ibero.mx/prensa/por-que-son-importantes-las-practicas-profesionales>
- Great Place to Work. (01 de Enero de 2020). *Great Place to Work*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Great Place to Work: <https://greatplacetowork.com.mx/>

- Grover, J., Laure , A., & Orozco , M. (2018). Análisis Del Mercado Laboral del Sector Gastronómico en la Zona Metropolitana de Guadalajara Jalisco. *Revista Caribela de Ciencias sociales*.
- Gutierrez, T. (12 de Noviembre de 2012). *Alto Nivel*. Recuperado el 15 de Ferero de 2020, de Alto Nivel: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/24674-headhunting-el-arte-de-cazar-talentos-para-las-empresas/>
- Guzmán, M., Pérez, R., & Noda, M. (abril de 2010). *Centro de Información y Gestión Tecnológica desantiago de Cuba, Cuba*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de Centro de Información y Gestión Tecnológica desantiago de Cuba, Cuba: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517926002>
- Guzmán, M., Pérez, R., & Noda, M. (Abril de 2010). *Centro de Información y Gestión Tecnológica desantiago de Cuba, Cuba*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de Centro de Información y Gestión Tecnológica desantiago de Cuba, Cuba: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517926002>
- Hartjen, H. (2012). *El manejo de restaurantes.*. México: Limusa.
- Hernández, M. (09 de Agosto de 2018). *El financiero*. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de EL financiero: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Restaurantes-y-hoteles-registran-alta-rotacion-de-personal-Canirac-20180809-0139.html>
- Hernández, M. (21 de Marzo de 2019). *Mundo Ejecutivo*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de Mundo Ejecutivo: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2019/03/21/industria-restaurantera-fortalece-el-turismo-mexicano-torruco/>
- Hernandez, M. (18 de Abril de 2020). *El economista*. Obtenido de El economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-mitad-de-restaurantes-en-Puebla-cierran-por-bajas-ventas-20200408-0099.html>
- Hernández, M. (06 de Enero de 2020). *El economista*. Obtenido de El economista: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Persiste-alta-rotacion-de-personal-en-Puebla-20200105-0098.html>
- Horstmann, Sendagorta, L., & Martín, Rodrigo, M. J. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de atracción y retención de talento en las empresas. *Icade*, 6.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty , R. (2005). *El cuadro de mando del capital humano*. España: Deusto.
- INEGI. (Diciembre de 2014). *INEGI, centro de estadística*. Obtenido de INEGI, centro de estadística: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

- INEGI. (2014). *La industria restaurantera en México*. México: Sistema autorizado de información censal (SAIC).
- Izquierdo, B., & Montano, J. (2011). Diagnóstico sobre las formas de selección de personal. *Estudio centrado en empresas restauranteras de Xalapa Veracruz México* (págs. 395 -414). México: Universidad Veracruzana.
- Jaramillo, O. (18 de Julio de 2005). *Universidad del norte*. Recuperado el 01 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
- Jimenez, A., & Capell, Í. (2018). NH Hoteles "lecciones de employer brandig". *Prácticas efectivas de gestión de personas*, 21 -27.
- Jiménez, C. A., & Guzmán, Á. A. (2015). Gestión por competencias y Taylorismo, ¿hacia dónde va la práctica administrativa? Un acercamiento a partir del estudio de la undustria restaurantera de la ciudad de Puebla, México. *XII CIAO/ Organizaciones e Instituciones: Tradición, desarrollo y multiculturalidad*, 51-53.
- Karretero, E. (2018). Artículo Análisis FODA en el sector de hoteles y restaurantes: caso de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo (Perú). *Revista Ex Cathedra en negocios*, 81-93.
- KPMG. (1 de Marzo de 2015). *KPMG*. Recuperado el 17 de Enero de 2020, de KPMG: <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2015/03/Gesti%C3%B3n%20de%20capital%20humano:%20hora%20de%20cambiar%20el%20rumbo.html>
- León, C. (Enero de 2018). *Repositorio Institucional UNISON*. Obtenido de <http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/handle/unison/1806>
- Leon, F. (16 de Junio de 2018). *Merca 2.0*. Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/mcdonalds-utiliza-snapchat-para-reclutar-empleados/>
- Les Roches. (2020). *Les Roches*. Recuperado el 05 de Febrero de 2020, de Les Roches: <https://lesroches.edu/es/conoce-les-roches/empresas-con-las-que-trabajamos/>
- López, R. (26 de Julio de 2010). *Redalyc*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Maldonado, M. (30 de Enero de 2020). *El financiero*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de El financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/blogs/historias-de-negoceos/facebook-y-sus-61-millones-de-usuarios-en-mexico.html>
- Martin, M. (30 de Mayo de 2012). *Dialnet*. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de Dialnet: <file:///C:/Users/marco/Downloads/Dialnet-PracticasDeGestionHumanaEnPequeñasEmpresas-4238988.pdf>

- Martin, M., & Suárez, T. (2006). Impacto Del Capital Humano Y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME. *Impacto Del Capital Humano Y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME* (págs. 39- 53). México: UADY México.
- Martín, M., & Suarez, T. (2006). Impacto del Capital Humano y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME. *Impacto del Capital Humano y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME* (págs. 39-53). México: Universidad Autonoma Metropolitana .
- Mendoza, Moheno, J., & Hernández, Calzada, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con su desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum empresarial*, 23 - 43.
- Mentory. (12 de Febrero de 2020). *Compu trabajo*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Compu trabajo: <https://www.computrabajo.com.mx/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-cocineros-restaurantes-en-puebla-en-puebla-2A4D15475421C70261373E686DCF3405>
- Molina, Sánchez, R., López, Salazar, A., & Contreras, Soto, R. (2014). El emprendimiento y emprendimiento de las PYMES. *Universidad de Guanajuato* , 59 - 72.
- Montenegro, C., & Sobalvarro , J. (2014). *Análisis de los factores que influyen en el entorno competitivo de restaurantes Rosti-Pollo ubicado en la ciudad de Esteli en el periodo Septiembre-Noviembre 214*. Nicaragua: Universidad de Nicaragua.
- Morales, F. (21 de Enero de 2020). *El financiero*. Obtenido de El financiero: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Desempleo-se-agudizara-en-Mexico-en-el-2020-OIT-20200121-0001.html>
- Morell, A., & Brunet, I. (1999). *Papers: revista de sociología*. Recuperado el 21 de Mayo de 2020, de Papers: revista de sociología: <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/41503/02102862n59p173.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, B. F., & Godoy, E. (Abril de 2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: international Journal of good concience*, 58.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conciense*, 57-67.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Muñoz, Á. (2020). *Barra de ideas*. Obtenido de Barra de ideas: <https://barradeideas.com/que-pasara-con-el-talento-en-la-era-post-covid-19/>

- Nava, Carlos (Febrero, 2020). Tendencias de gestión de talento y modelos de bienestar laboral. Gestión del talento humano conferencia realizada en Tecnológico de Monterrey, Puebla, México.
- Nebot, M., Yuste, J., & Schmitz, R. (s.f.). *La selección de personal*. Fundación Confemetal.
- NesWeek México. (10 de Juno de 2015). *NesWeek México*. Recuperado el 01 de Mayo de 2020, de NesWeek México: <https://newsweekespanol.com/2015/06/quiebra-el-70-de-restaurantes-en-su-primer-ano-de-labores-revelan/>
- Notimex. (27 de Diciembre de 2018). *Excelsior*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019, de Excelsior: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/millennials-los-que-mas-buscan-empleo-por-internet/1287133>
- OCC Mundial. (26 de Julio de 2016). *OCC Mundial*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de OCC Mundial: <https://www.occ.com.mx/blog/guia-para-redactar-vacantes/>
- Oyaque, S., Santamaría, E., & López, S. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando IntegralHerramienta de Gestión-Cuadro de Mando IntegralHerramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral. *Espacops*, 2.
- Pardo y Porras. (22 de Agosto de 2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión social*, 168- 183. Recuperado el 11 de Febrero de 2020, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_gestion_del_talento_humano_ante_el_de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2
- Pau, M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Síntesis.
- Pérez Redondo, R. J. (2014). *Redalyc*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4415/441542971003>
- Perspectivas. (2007). Importancia de la Planificación de Recrusos Humanos en la Empresa. *Perspectivas*, 7-28.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. España: ESIC EDITORIAL.
- Poveda, G., Suraty , M., & Mackay, R. (Diciembre de 2017). *Redalyc*. Recuperado el 07 de Abril de 2020, de Redalyc: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Vértice.

- Ramírez, J. (23 de Agosto de 2017). *DSpace*. Obtenido de DSpace:
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>
- Ramírez, P. (02 de Agosto de 2018). *La información*. Obtenido de La información:
<https://www.lainformacion.com/management/robot-vera-empleo-entrevista-trabajo-stafory/6345336/>
- Restrepo, d. I., Ladino, T, A. M., & Orozco, A., D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 288.
- Ríos, M. M. (02 de Noviembre de 2009). *Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Universidad de Guanajuato: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>
- Rodríguez, J. C. (2011). *EL modelo de gestión de recursos humanos*. España: Editorial UOC.
- Rodríguez, M., & Gómez, E. (2010). *CANIRAC*. Recuperado el 05 de Mayp de 2020, de CANIRAC:
https://canirac.org.mx/images/reto_sin_fronteras/files/SIN_FRONTERAS_1.pdf
- Romo, P. (27 de abril de 2016). *El economista*. Recuperado el 01 de abril de 2020, de El Economista: <https://www.economista.com.mx/estados/Ruta-del-Tequila-crecio-800-cifra-de-visitantes-en-10-anos-20160427-0071.html>
- Sáenz, N. (2 de Noviembre de 2017). *Gestión de Recursos Humanos en un Restaurante - Marketing Gastronómico*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos en un Restaurante - Marketing Gastronómico: <https://www.youtube.com/watch?v=hQrIl35Wp3A>
- Salgado, R. F. (Septiembre de 2016). Instituto de estudios superiores de México. *Proyecto para la cración de un restaurante de comida rápida mexicana especializada en burritos*. México.
- Sarli, R., González, S., & Ayres Natalia. (2016). Análisis FODA una herramienta necesaria. *Facutlad de Odontología*, 20-17.
- Sarmiento Vargas, I., García Calva, A. L., Marcial González, F. E., & Hernandez Bautista, B. F. (2017). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 27 de Marzo de 2020, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6520/panorama_de_la_micro_y_pequena_empresa_en_mexico.pdf
- Savage, M. (12 de Marzo de 2019). *BBC News*. Obtenido de BBC News:
<https://www.bbc.com/news/business-47442953>

- SCT. (02 de Abril de 2019). *Gobierno de México*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sct/prensa/en-mexico-hay-74-3-millones-de-usuarios-de-internet-y-18-3-millones-de-hogares-con-conexion-a-este-servicio-endutih-2018-196013?idiom=es>
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (02 de Abril de 2019). *Gobierno de México*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sct/prensa/en-mexico-hay-74-3-millones-de-usuarios-de-internet-y-18-3-millones-de-hogares-con-conexion-a-este-servicio-endutih-2018-196013?idiom=es>
- Secretaría de Economía. (2012). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/biblioteca-pyme>
- Secretaría de Economía. (02 de Julio de 2018). Recuperado el 25 de marzo de 2020, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-cuenta-con-16-denominaciones-de-origen?idiom=es>
- Secretaría de Economía. (2019). *Secretaría de Economía de México*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de Secretaría de Economía de México: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>
- Secretaría de Economía. (2019). *Secretaría de Economía de México*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de Secretaría de Economía de México: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- SECTUR. (06 de Septiembre de 2019). *Gobierno de México*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- SINCO. (2018). *INEGI*. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de INEGI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/consultapublica/doc/descarga/SINCO2018/proyecto/documento_sinco_2018.pdf
- Suhema Talento Humano S. de R.L. de C.V. (5 de Febrero de 2020). *Linked In*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Linked in: https://www.linkedin.com/jobs/view/1717428024/?refId=95da9eb9-9885-4256-b24e-2bd281924b7f&trk=d_flagship3_search_srp_top
- Tato, J., González, Ó., & Buenadicha, M. (10 de Marzo de 2016). *Dahesa*. Obtenido de Dahesa: <http://hdl.handle.net/10662/4009>
- UNESCO. (2010). *UNESCO*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de UNESCO: <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400>

Universia. (27 de Noviembre de 2018). *Universia*. Recuperado el 03 de abril de 2020, de Universia:
<https://noticias.universia.net.mx/consejos-profesionales/noticia/2016/01/12/1135330/necesito-trabajar-google.html>

Valenzuela , B., & Ortíz, M. (2004). *Análisis de puestos*. México: Universidad de Sonora.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudios de casos*. Inglaterra: Sage publications.

Zambrano, J. (23 de Abril de 2014). *Milenio*. Obtenido de Milenio:
<https://www.milenio.com/negocios/cierra-60-de-pymes-por-problemas-de-comunicacion>

Anexo 1 Encuesta aplicada a los dueños de la empresa



Maestría en Gestión Organizacional

Encuesta para PyMES del sector gastronómico



De antemano agradezco su participación que permitirá elaborar una guía para mejorar estos procesos en las PyME gastronómicas.

Encuesta dirigida a directivos o personal responsable de los procesos de reclutamiento y selección de personal

El objetivo de esta encuesta es obtener información sobre los procesos de reclutamiento y selección de las PyMES gastronómicas de la ciudad de San Pedro Cholula Puebla. Este trabajo corresponde a un estudio para elaborar una tesis de posgrado por lo que le pedimos que conteste lo más apegado a la realidad cada una de las preguntas que se presentan. Se hace la aclaración que toda información es confidencial.

Instrucciones: describa o en su caso marque con una X la respuesta que concuerde con su opinión sobre los procesos de reclutamiento y selección.

Bloque 1. Datos generales

1.1 Datos generales de la empresa encuestada

1.1.1 Nombre:

1.1.2 Giro:

1.1.3 Años de funcionamiento:

1.1.4 Número de empleados:

De 5 a 10	De 11 a 30	De 31 a 50	Más de 50
-----------	------------	------------	-----------

1.1.5 Forma de constitución legal de la empresa:
 Persona física _____ Persona Moral _____

1.2 Datos generales del directivo encuestado

1.2.1 Puesto dentro de la organización:

1.2.2. Grado de estudios:

Licenciatura	Posgrado	Preparatoria	Sin estudios universitarios
--------------	----------	--------------	-----------------------------

1.2.3. Si cuenta con formación profesional en cuál de las siguientes áreas:

Psicología	Administración	Contaduría	Mercadotecnia
Gastronomía	Derecho	Hotelería	

Otros: especifiquen: _____

1.2.4 ¿Cuenta con algún estudio técnico o profesional dirigido a la gestión del talento humano?

Si / No

1.2.4.1 Si su respuesta es sí especifique cual: _____

BLOQUE 2. PLANEACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE FORMA INTERNA

Instrucciones para responder esta pregunta: considere una escala liker de medición criterio en donde 1 es NUNCA y 5 es SIEMPRE y se le pide atentamente que señale con una "X" la respuesta que más se apegue a su criterio.

2.1 ¿En qué grado se planean los siguientes aspectos para reclutar al personal:

2.1.1 Planeación del RECLUTAMIENTO	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
------------------------------------	------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

2.1.2 Se analizan las necesidades de Personal periódicamente					
2.1.3 Elaboración de requisición de personal por área					
2.1.4 Antes de reclutar recursos humanos se analizan a los disponibles					
2.1.5 Se necesita la autorización de un directivo para reclutar personal					
2.1.6 Se definen las competencias para cada puesto dentro de la organización.					
2.1.7 Se realiza una descripción de puestos detallada para cada puesto.					
2.1.8 Se realizan manuales de procedimiento para cada puesto nuevo.					
2.1.9 Se utilizan canales de comunicación establecidos para informar al personal sobre las nuevas necesidades de personal de la organización.					

2.2 ¿Existe un instrumento que determine la necesidad de una vacante dentro de la empresa?

Si / No

2.2.1 Si su respuesta es sí, especifique cuál: _____

2.3 ¿Existe un proceso de reclutamiento definido?

Si / No

2.3.1 Si su respuesta es sí especifique cual: _____

2.4 Especifique las áreas en que se aplica el proceso de reclutamiento de personal antes señalado.

CONTABLE B) ADMINISTRATIVO C) COCINA D) COMEDOR E) OTROS, ESPECIFIQUE: _____

2.5.- ¿Existe un proceso de selección definido?

Si / No

2.5.1. Si su respuesta es sí especifique cuales son los pasos a seguir:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

Instrucciones para responder esta pregunta: considere una escala liker de medición criterio en donde 1 es NUNCA y 5 es SIEMPRE y se le pide atentamente que señale con una "X" la respuesta que más se apegue a su criterio.

2.6 Cuando se selecciona al personal, los aspectos que determinan su contratación son:

2.6.1 Cuáles son los factores más valorados en la selección de personal los aspectos importantes para su contratación son:	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
2.6.2 Apegarse estrictamente al perfil de puesto					
2.6.3 Conocimientos en el área para la que se contrata					
2.6.4 Actitudes de servicio al cliente					
2.6.5 Habilidades para solucionar problemas					
2.6.6 Principios éticos					
2.6.7 Responsabilidad y compromiso					
2.6.8 Contenido de su CV					
2.6.9 Pruebas prácticas					
2.6.10 Nivel de estudios					
2.6.11 Disposición para aprender					

2.7 ¿Existen descripción de perfil de puesto?

Si/No

2.7.1 Especifique las áreas en que se tiene descripción de puestos.

a) CONTABLE B) ADMINISTRATIVO C) COCINA D) MESEROS

E) OTROS ESPECIFIQUE: _____

Instrucciones para responder esta pregunta: considere una escala liker de medición criterio en donde 0 es NUNCA y 5 es SIEMPRE y se le pide atentamente que señale con una "X" la respuesta que más se apegue a su criterio.

2.8 ¿En qué grado utiliza los siguientes canales de reclutamiento de personal:

Canal DE RECLUTAMIENTO INTERNO	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
2.8.1 Correo electrónico					
2.8.2 Portal interno de la empresa					
2.8.3 Anuncios en tableros					
2.8.4 Comunicación directa					
2.8.5 Iniciativa de los empleados					

BLOQUE 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE FORMA I EXTERNA

Instrucciones para responder esta pregunta: considere una escala liker de medición criterio en donde 1 es NUNCA y 5 es SIEMPRE y se le pide atentamente que señale con una "X" la respuesta que más se apegue a su criterio.

3.1.- ¿En qué grado utiliza los siguientes canales de reclutamiento de personal?:

Canal DE RECLUTA- MIENTO	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
3.1.1 Periódicos					
3.1.2 Redes Sociales (Facebook, Twitter, SnapChat, etc)					
3.1.3 Linked In					
3.1.4 Occ Mundial					
3.1.5 Compu trabajo					
3.1.6 CornerJob					
3.1.7 Volantes					
3.1.8 Recomendacio- nes					
3.1.9 Practicantes Universitarios					
3.1.10 Outsourcing					
3.1.11 Medios masi- vos de comunicación (TV, Radio)					

Otros especifique: _____

3.2 ¿Presupuesto asignado para publicidad de las vacantes? (Cifras en miles de pesos).

Instrucciones: Señale con una "X" la respuesta que más se apegue a la empresa

De 0 a 200	de 200 a 400	de 400 a 800	de 800 a 1000	De 1000 a 3,000.00	Más de \$ 5,000.00

3.3 - ¿Qué método utilizan para captar los CV de las personas que aspiran al puesto en la empresa?

Correo electrónico	Entrega presencial	Chat	Otros

En caso de ser otros, especificar:

<https://forms.gle/N9A1YmN2zZTEU2xx5>

Anexo 2 Encuesta aplicada a profesionales gastronómicos internos y externos a la empresa



Maestría en Gestión Organizacional

Encuesta para profesionales del sector gastronómico



Objetivo: Adquirir datos relevantes sobre las preferencias del personal gastronómico para postularse a una oferta laboral. Otra vertiente de esta encuesta es para adquirir información sobre la percepción del personal gastronómico en cuanto los procesos de reclutamiento y selección de personal en los que se han postulado

Público dirigido: Personal profesional gastronómico que labore en el área metropolitana de Puebla

De antemano agradezco su participación que permitirá elaborar una guía para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en las PyMES gastronómicas.

Esta encuesta está dirigida a los profesionales de la industria gastronómica.

INSTRUMENTO: Cuestionario cuyo objetivo es obtener información sobre los procesos de reclutamiento y selección de las PyMES gastronómicas de la ciudad de San Pedro Cholula Puebla. Este trabajo corresponde a un estudio para elaborar una tesis de posgrado por lo que le pedimos que conteste lo más apegado a la realidad cada una de las preguntas que se presentan. Se hace la aclaración que toda información es confidencial y su uso es exclusivo para la realización de esta tesis.

Instrucciones: describa o en su caso, marque con una X la respuesta que concuerde con su opinión sobre los procesos de reclutamiento y selección.

Bloque 1. Datos generales

1.1.1 Datos generales de la persona encuestada

1.1.2 Nombre:

1.1.3 Ocupación:

1.1.4 Edad:

1.1.5 Grado de estudios

Licenciatura	Posgrado	Preparatoria	Sin estudios universitarios

1.1.6 ¿Cuenta con formación profesional en alguna de estas áreas?:

Gastronomía	Hotelería	Bartender	Administración de empresas
Atención a comensales	Contaduría	Barista	Repostería

1.1.7 Años de experiencia en el área gastronómica: _____

1.1.8 ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en donde ha aplicado es?

Es claro / No es Claro

BLOQUE 2. EXPERIENCIA LABORAL EN PyMES GASTRONOMICAS:

2.1.- ¿Qué puestos ha desempeñado? (puede elegir más de una)

<input type="checkbox"/> Cocina	<input type="checkbox"/> Barra	<input type="checkbox"/> Limpieza	<input type="checkbox"/> Piso
<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Caja	<input type="checkbox"/> Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Barista

2.2.- ¿Conoce la descripción de su puesto en las empresas en las que ha trabajado?

Si

No

Instrucciones para responder esta pregunta: considere una escala Likert de medición criterio en donde 0 es NUNCA y 5 es SIEMPRE

2.3 ¿En qué grado utiliza las siguientes plataformas para postularse a una vacante:

2.3.1 Plataformas utilizadas	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
2.3.2 Correo electrónico					
2.3.3 Facebook					
2.3.4 Corner Job					
2.3.5 Computrabajo					
2.3.6 OCC Mundial					
2.3.7 Indeed					
2.3.8 LinkedIn					
2.3.9 Periódico					
2.3.10 Recomendaciones					

BLOQUE 3 Factores que influye en el reclutamiento de personal.

INSTRUCCIONES: considere una escala Likert la importancia de los siguientes datos en una oferta laboral en donde 1 es MENOS IMPORTANTE y 5 es MUY IMPORTANTE

3.1 Mencione qué tan importante son los siguientes factores para que usted se postule para una vacante.

3.1.1 Factores que influyen para que usted se postule para una vacante.	1	2	3	4	5
3.1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA					
3.1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA					
3.1.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA					
3.1.5 HORARIO OPERATIVO					
3.1.6 HORARIO AL PÚBLICO					
3.1.7 SALARIO NETO (después de impuestos)					
3.1.8 PRESTACIONES					
3.1.9 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA					
3.1.10 REQUISITOS PARA LA POSTULACIÓN					
3.1.11 DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL PUESTO					
3.1.12 IMAGEN DEL LUGAR A LABORAR					
3.1.13 OBJETIVOS DEL PUESTO					
3.1.14 AMBIENTE LABORAL					

3.2.- Razones por las que ha rechazado a una empresa después de una entrevista (puede marcar más de una)

Razón	X
3.2.1 EL MONTO SALARIAL ERA DIFERENTE AL DE LA OFERTA	<input type="checkbox"/>
3.2.2 LAS ACTIVIDADES FUERON DIFERENTES A LAS ANUNCIADAS	<input type="checkbox"/>
3.2.3 EL LUGAR DE TRABAJO NO ERA LO QUE ESPERABA	<input type="checkbox"/>
3.2.4 EN EL ANUNCIO NO ESTABA EL NOMBRE DE LA EMPRESA Y AL LLEGAR A LA ENTREVISTA NO ERA LO QUE ESPERABA	<input type="checkbox"/>
3.2.5 SUFRIÓ DE ALGÚN TIPO DE DISCRIMINACIÓN	<input type="checkbox"/>
3.2.6 MALA ACTITUD DEL ENTREVISTADOR	<input type="checkbox"/>
3.2.7 SALARIO DIFERENTE AL DE LA PUBLICACIÓN	<input type="checkbox"/>

<https://forms.gle/YwtF614Dtu3vkNaZ8>