

**Propuesta de mejoramiento en los pasos del proceso de selección de personal para la  
empresa de alimentos McDonald's.**

Ana Carolina Laverde

Marcelo Aragón Grajales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN)

Diplomado de profundización en gerencia del talento humano

2022.

**Propuesta de mejoramiento en los pasos del proceso de selección de personal para la  
empresa de alimentos McDonald's.**

Ana Carolina Laverde

Marcelo Aragón Grajales

Trabajo para optar para el título de diplomado en profundización en gerencia del talento humano

Tutor

Alfred Jair Macías

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN)

Diplomado de profundización en gerencia del talento humano

2022.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo es dedicado a nuestras familias, en especial a nuestras madres, padres, y hermanos que con su apoyo, comprensión y empeño han logrado que nosotros plasmemos esta propuesta culminando una importante etapa de nuestra vida decisiva para la misma, orientados por nuestros profesores, tutores, orientadores, directores a los que también se incluyen en esta dedicatoria. Recuerden: *“La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimientos, si no el hecho de rehusarse a adquirirlos “Karl Popper.*

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por permitirnos avanzar en el camino de la vida estudiantil, a nuestra familia por el constante apoyo en los proyectos y la construcción de futuro, sin las anteriores la culminación de este proyecto para el inicio de todas las puertas que se nos abren no será posible.

A pesar de tantas dificultades y complicaciones en la búsqueda constante del mejoramiento como personas que inicia con la educación, es más que gratificante para nosotros el encontrarnos en el punto en el que estamos para afrontar con otra visión y perspectiva la ventana ya como profesionales. A nuestros casi colegas ahora, compañeros del camino también gracias. Lo hemos logrado.

## Resumen

Este trabajo tiene como fin dar a conocer, principalmente, por supuesto a los lectores de todo tipo de interés, pero sobre todo a los tutores y compañeros, el proyecto de investigación que se ha trabajado en un lapso de tiempo, en observación a los procesos de selección de personal en la empresa McDonald's: El cual se enfoca en la reclutamiento de personal y sus falencias, con el que se busca mejorar los procesos de contratación para los nuevos trabajadores en la organización, logrando de esta forma cumplir con el objetivo de minimizar cualquier tipo de problema que se pueda presentar al momento de hacer la selección del mismo y la asignación del cargo .

Con base en una correcta planeación, la dirección de personas dentro de la organización se convierte en el círculo perfecto entre necesidades de la empresa, de los empleados y viceversa de esta manera se adquiere una retroalimentación donde el planeamiento da la correcta vinculación y contratación cubriendo dichas necesidades empresariales solucionando problemáticas como las falencias que se encuentran en el proceso, el cual es el objetivo del presente trabajo.

Así pues, la inducción y la capacitación se convierten en la optimización del clima organizacional, donde el que no siempre será el cliente si no todos los individuos que participen en el mismo y finalmente promover, premiar y motivar al practicante con prácticas de evaluación, de manera justificable, razonable y fundamental.

**Palabras clave:** ventaja, técnicas, contratación, cargo, organización, motivación, seguimiento emprendimiento, crecimiento.

### **Abstract**

The purpose of this work is to make known, mainly, of course, to readers of all kinds of interest, but above all to tutors and colleagues, the research project that has been worked on over a period of time, in observation of the processes of personnel selection in the McDonald's company:

Which focuses on the hiring of personnel and their shortcomings, with which it seeks to improve the hiring processes for new workers in the organization, thus achieving the objective to minimize any type of problem that may arise at the time of making the selection of the same and the design of the position.

Based on proper planning, the direction of people within the organization becomes the perfect circle between the needs of the company, the employees and vice versa, in this way a feedback is acquired where planning gives the correct connection and hiring covering said needs. necessary needs solving problems such as the shortcomings that are found in the process, which is the objective of this work.

Thus, the induction and training will be perfected in the optimization of the organizational climate, where the one that will not always be the client but all the individuals that participate in it and finally promote, reward and motivate when practicing with evaluation practices, justifiable, reasonable and fundamental manner.

**Keywords:** improvement, processes, hiring, position, organization, motivation, monitoring entrepreneurship, growth.

## Contenido

Abstract .....	6
Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	11
Planteamiento del Problema .....	14
Descripción del problema .....	14
Desarrollo de la Investigación .....	15
Pasos para el Fortalecimiento del Proceso de Selección de la Empresa McDonalds .....	26
Apéndices.....	29
Justificación de la investigación .....	31
Objetivos.....	34
Objetivo general.....	34
Objetivos específicos .....	34
Antecedentes.....	35
Marco teórico.....	39
Marco de referencia .....	40
Reclutamiento de Personal.....	40
Fuentes de reclutamiento. ....	40
Selección de Personal en la Empresa McDonald´s.....	41
Selección de Personal .....	42

Marco Legal .....	43
Metodología .....	44
Tipo de Investigación.....	44
Modelos para la Selección de Personal.....	45
Selección De Personal En McDonald´s .....	45
Competencia .....	46
Tipos de competencias.....	46
Descripción de los pasos:.....	47
Resultados .....	48
Selección de Personal .....	48
Reclutamiento .....	48
Fuentes de reclutamiento. ....	48
Rotación de Personal.....	49
Competencias Técnicas.....	49
Competencias Organizacionales .....	49
Conclusiones .....	50
Recomendaciones .....	52
Referencias Bibliográficas .....	54
Anexos .....	56
Lista de tablas .....	56



## Introducción

El presente se realizó con el fin de que el lector tenga un mejor entendimiento del tema que se está tratando en el proyecto de investigación, el cual se enfoca en la selección de personal de la empresa McDonald's, la cual busca por medio de la investigación de los estudiante el fortalecimiento del proceso en mención y es por esto que se hizo necesario la creación del proyecto de investigación, el cual busca encontrar posibles falencias en el proceso de selección de personal de la empresa McDonald's, al mismo tiempo de encontrar la solución a los mismos logrando de esta forma cumplir con el objetivo de minimizar cualquier tipo de problema que se pueda presentar al momento de hacer la selección del personal y la asignación del cargo.

De esta manera, identificando los componentes que crean la problemática al mismo tiempo y mediante su evaluación y observación se identifican los factores de riesgo que deben ser tenidos en cuenta al momento de la toma de decisiones. Es por esto que se debe plasmar una propuesta de una guía que a su vez sea evaluación en el proceso de selección de personal en la empresa de estudio, así y en cumplimiento del marco normativo se crean practicas eficaces y eficientes desde la correcta planeación de un análisis de necesidades, creando descripciones y perfiles de un cargo para establecer un diseño en cumplimiento a unas fases que concretan una preselección en un reclutamiento establecido para un proceso concreto con funciones, deberes, derechos, haciendo del posible nuevo miembro de la organización un sujeto activo y líder dentro de la cultura corporativa sin desestabilizar el sistema. Concluyendo caracterizar de esta forma el proceso de selección de personal en búsqueda del mejoramiento del mismo. Dan respuesta a la pregunta base de esta investigación . **¿Por qué es necesario el mejoramiento del proceso de**

## **selección de personal que maneja actualmente la empresa McDonald's en la ciudad de Ibagué?**

Es importante resaltar que este trabajo surgió de la necesidad de mejorar los procesos de selección que actualmente está manejando la compañía con la ayuda de la administración de Recursos Humanos de la empresa y es por esto que fue necesario la realización de un diagnóstico al proceso, mediante una encuesta que maneja actualmente la empresa para así identificar las etapas del proceso y de esta forma plantear una mejora al proceso que actualmente se encuentra desde la base del mejoramiento que es su caracterización.

Finalmente, esperamos que el lector al termino de leer este proyecto tenga claro los progresos que pueden servir como propuesta para el mejoramiento en los procesos de selección de personal para la empresa McDonald's, con el fin de no tener traumatismos operacionales y administrativos en las actividades diarias que realiza la empresa con relación a rotación de personal.

## **Planteamiento del problema**

**Título: Propuesta de mejoramiento en los pasos del proceso de selección de personal para la empresa de alimentos McDonald's.**

Indagando en las técnicas de manejo de personal de la empresa de alimentos, se logra evidenciar: 1. Baja participación en reclutamiento, los extensos horarios laborales no remunerados, el poco soporte documental, soporte referente con el proceso de selección de perfiles de reclutamiento dentro de la empresa, falencias en la asignación de cargas y la contratación, insolvencias en el ambiente laboral, poca motivación del personal.

Dentro de los estudios significativos y relevantes en propuestas de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa McDonald's, se encontró similitud en el estudio realizado por Gutiérrez R. (2017). Universidad Industrial de Santander. Mejoramiento del proceso productivo y logístico de la compañía HEG. Empresa de Santander Colombia, dedicada a la fabricación y comercialización de comidas rápidas desde hace más de 20 años y donde en sus objetivos estaba la eliminación de todo tipo de desperdicios, la mejora continua de productividad y de calidad y la implicación del personal y respeto al trabajador. **Traducido al termino Talento Humano es una correcta planificación y organización pues se le da direccionamiento al área de relaciones, a la racionalización y a la planificación, visto en la planificación y organización** cuando el autor afirma que dentro de las buenas prácticas de manufactura en la experiencia : “la manipulación de alimentos: todo el personal involucrado en este proceso debe tener un reconocimiento médico antes de desempeñar la función y cada vez que se necesario, debe brindarse la formación en materia de educación sanitaria, especialmente en prácticas higiénicas. Así mismo el personal debe contar con medidas de protección como uso de guantes, protector de cabello, boca y calzado” lo que implica que no por ser un tema logístico no tenga

que ver con personal, por el contrario, desde la capacitación del personal, desde el momento del estudio de la vacante las estrategias de la empresa van basadas en el manejo del talento humano y concluye en su tabla de mejoramiento sin duda con que se hace necesario capacitar al personal basado en los resultados de los gráficos de la investigación y en el resultado de la implementación resalta que en las jornadas de capacitación que se realizaron se optimizaron los indicadores y los radares de seguimiento de cumplimiento, lo cual apoya la tesis que Torres, J. (2014) Pag. 47. “Con arreglo a la posición del departamento de recursos humanos en la empresa, el grado de implementación y el desarrollo de sus políticas y el contenido y valor de las funciones que cada departamento lleva a cabo, se puede conceptualizar la organización del área de recursos desde los tres enfoques: 1. Funcional, 2. Administrativo y 3. Organizativo y estratégico, así mismo da respaldo al planteamiento, justificación y preguntas de nuestra investigación.

Otro caso concreto de la importancia del manejo de los recursos humanos sin duda es en la corporación Google, donde su enfoque principal es el personal y ahí si se denota la planificación, la organización, la selección, vinculación, inducción y capacitación en su nivel. Es decir, según el blog *Master Execute en Gestión de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información*. Colocando a Google como un modelo de gestión que se basa en: “el uso deliberado de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja de la organización frente a la competencia. Una ventaja que para ser sostenida debe hacerse énfasis en el enfoque de gestión de Capital Humano, ya que el mismo implica el uso deliberado de las personas con mayor capacidad o talento para ayudar a los objetivos de la empresa”.

“Con estos planteamientos se desea destacar la visión de gestión de Capital Humano y establecer una diferenciación sobre la clásica gestión de los recursos humanos y así poner en

perspectiva el caso concreto, que en la práctica constituye un modelo de gestión muy comentado y difundido por las innovaciones que plantea”.

Esto denota sin duda que su aprovechamiento en el reclutamiento les ofrece beneficios económicos, optimizando el tiempo de sus empleados pensando no solo en ellos si no en su núcleo familiar, mantiene su personal motivado, un clima laboral que ofrece felicidad al realizar su trabajo, el personal se incentiva todos los días para no solo conservar su trabajo, sino además para ser mejor como persona entregando esa motivación en su trabajo y haciendo del cada día el mejor.

Cancinos Kestler, (2015) cuyo trabajo titulado “Selección de personal y desempeño laboral”, tuvo como propósito fundamental determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, este estudio fue realizado en un ingenio azucarero localizado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu Guatemala, cuenta con 36 trabajadores del área administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable.

Concluye que mejorando el proceso de selección también aumenta el nivel de desempeño de los trabajadores. Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

Aporte: Se constituye como soporte para comparar e identificar las debilidades del proceso de selección y evaluación de desempeño del área de talento humano de la empresa Bureau Veritas.

### **Planteamiento del Problema**

Posterior a la caracterización del problema se identifican los objetivos dentro de los cuales se hace necesaria una propuesta de mejoramiento del proceso de selección de personal en la industria de alimentos McDonald's, considerando el desarrollo normal de las actividades propias con el fin de aportar una herramienta para el desarrollo de los procesos en las diferentes sucursales que se encuentren en los similares puntos de atención y ventas del producto, con apoyo de la comprobación, el cumplimiento y ejecución de los macroprocesos del talento humano y de mejoramiento y calidad.

Igualmente, al establecer las falencias dentro de las etapas del proceso de selección de la empresa de alimentos McDonald's – Colombia, estudio del caso y mediante bases documentales se logra validar los aspectos contractuales, seguridad social y el reglamento interno para poder realizar la toma de decisiones en caso tal que algún paso del protocolo se encuentre en falencia.

### **Descripción del problema**

Se puede identificar de manera cuantitativa y cualitativa con los métodos de investigación descriptivo, explicativo y experimental el desarrollo del proyecto que inicia con la realización de una entrevista dirigida al gerente de la empresa sede Ibagué-Tolima, la cual tiene como objetivo identificar la forma como ha venido realizando el proceso de reclutamiento y selección del personal; a continuación, se procede a la elaboración y documentación de la estructura de cargos de la empresa, definiendo las funciones y responsabilidades del personal de la empresa McDonalds. posteriormente y con apoyo del gerente de la empresa se hace necesario equilibrar

las competencias técnicas y organizacionales y el nivel requerido para cada cargo según el perfil establecido; a continuación, se elaborará una propuesta para el proceso de selección de personal basado en competencias para la empresa objeto de estudio. De esta manera se descubre que en la población y muestra con un total de ocho (8) empleados los cuales son encargados del proceso de selección de personal que hacen parte de la empresa McDonald's, ubicada en la carrera 5 No. 3-27, Centro Ibagué - Tolima, dedicada a la venta de comidas rápidas., se desprenden las técnicas de recolección de Información como la documentación bibliográfica, las bases de datos, los análisis documentales, los instrumentos de recolección de información; Con estos filtros preguntas como el cual, quien, donde, cuando y porque se desarrollan para el inicio del desarrollo del proceso de investigación.

Ahora bien, la entrevista estructurada que se aplica a los empleados encargados del proceso de selección del personal, será direccionada por personal idóneo, esto con el fin de verificar como la empresa lleva a cabo su proceso de selección; los perfiles ocupacionales que solicita y la manera cómo despierta el interés por incorporarse a la entidad, bajo la modalidad de competencias del personal requerido en la organización.

### **Desarrollo de la Investigación**

Identificación del Proceso de Selección de Personal que Viene Aplicando la Empresa McDonald's.

Para iniciar el desarrollo del proyecto de investigación y con el objetivo de identificar roles, responsabilidades y estandarizar perfiles, es necesario conocer el proceso que viene empleando la empresa McDonald's, para lo cual se debe aplicar una entrevista que permita entender a profundidad dicho proceso y posibilite llevar a cabo acciones que propicien un procedimiento acertado y veraz en el tema de selección de personal.

La información se recolectó a partir de un instrumento diseñado específicamente para la obtención de dicha información, indagando acerca de temas como fuentes de reclutamiento que emplean, procedimiento que llevan a cabo para la selección e incorporación, identificar el cargo o cargos con mayor rotación, las causas de tal situación, las consecuencias y cuales las estrategias para minimizar los efectos del mencionado fenómeno. Adicionalmente es necesario establecer el nivel de interés que tiene la administración en la implementación, estandarización y documentación del proceso de selección de personal, aspecto fundamental y que requiere la aplicación de técnicas y procedimientos establecidos por estudiosos del tema y que indiscutiblemente contribuyen en el fortalecimiento, productividad y competitividad de las empresas.

La entrevista diseñada está direccionada a los empleados los cuales son los encargados de realizar el proceso de selección del personal de la empresa McDonalds, puesto que sirve como base fundamental para el análisis del proceso y desarrollo de selección y evaluación que se tiene en cuenta al momento de incorporar nuevo personal en la empresa McDonald's.

A continuación, se presenta la entrevista con los resultados obtenidos:

*Cuadro No. 1*

Cantidad entre género de personas entrevistadas.

PERSONAS	CANTIDAD	TOTAL
Hombres	3	8
Mujeres	5	

Nota: Fuente: Carolina Laverde

**Análisis de datos y resultados**

Después de haber realizado la entrevista a una muestra de ocho (8) empleados que hacen parte del proceso de selección de personal, en donde, para poder cuantificar las respuestas, se



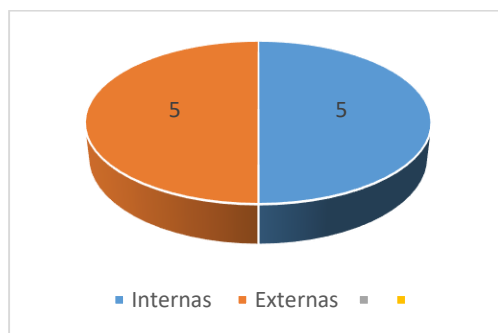
realizaron preguntas cerradas con si/no, y a la vez preguntas con respuestas múltiples, para seguido esto, cuantificarlas, cualificarlas y mediante las variables dependientes e independientes determinados en las entrevistas, verificar cuales son las posibles fallas que están cometiendo las personas encargadas de dicho proceso.

Se analizó el marco normativo y jurídico, con relación a los parámetros establecidos en la contratación de personal, donde se evidencia que el jefe de recursos humanos está cumpliendo con los estándares requeridos en el proceso de contratación de personal, verificando suplir las necesidades del cargo.

Por otra parte, se realizó un diagnóstico por medio de las preguntas que conforman la entrevista, con el fin de obtener datos importantes para la toma de decisiones en el proceso final de selección y contratación de personal. Se reitera que este proyecto es un instrumento para innovar, mejorar y verificar el procedimiento realizado por el área de selección y contratación de personal.

*Figura 1.*

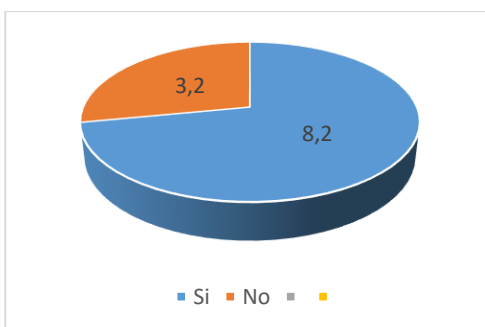
Cuando la empresa necesita cubrir una vacante que fuentes de reclutamiento utiliza. ¿internas o externas?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que la empresa cubre sus vacantes a través de las dos fuentes de reclutamiento por igual. (Marcelo Aragón G., 2022).

*Figura 2.*

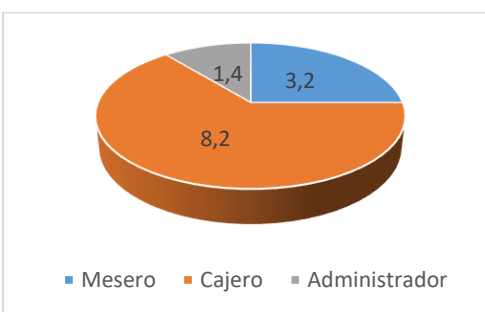
¿Tiene claro los pasos a seguir para el reclutamiento y selección de personal?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que más del 50% de los empleados que hacen el proceso de selección de personal conocen le paso a paso de mencionado procedimiento. (Marcelo Aragón G, 2022).

*Figura 3.*

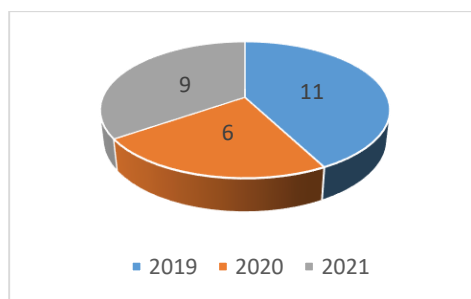
¿Dentro del cargo de la empresa McDonalds cuál es el que presenta mayor rotación por mal proceso de selección?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que el cargo con mayor rotación es el de cajero debido a que esta persona debe tener agilidad en el manejo de dinero y atención al cliente. (Marcelo Aragón G, 2022).

*Figura 4.*

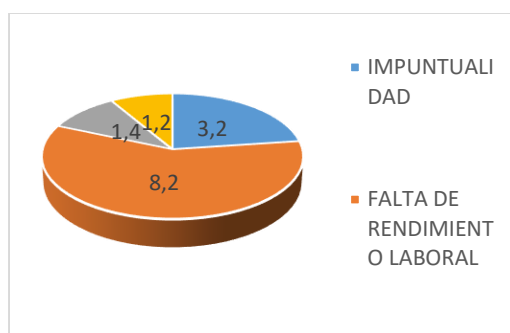
¿Cuántas veces han sido las rotaciones del cargo con mayor rotación?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que el año con mayor rotación del cargo fue en el año 2019 con 11 rotaciones en el cargo de Cajero. (Marcelo Aragón G, 2022).

*Figura 5.*

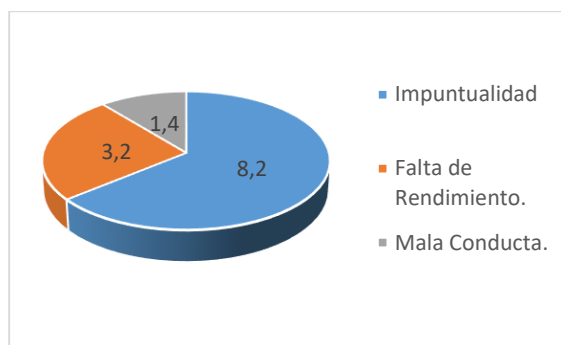
¿Qué consecuencias contrae la alta rotación de personal para la empresa?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que el año con mayor rotación del cargo fue en el año 2019 con 11 rotaciones en el cargo de Cajero. (Marcelo Aragón G, 2022).

*Figura 6.*

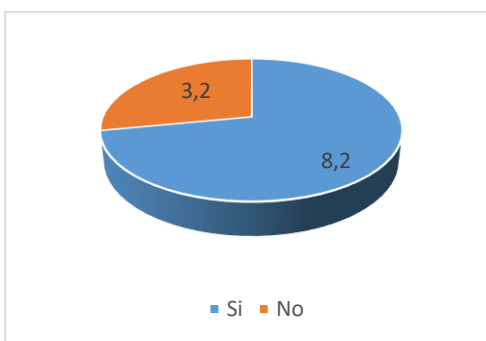
¿Cuáles son los motivos por los cuales se presenta despido frecuente de los empleados?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que los motivos de rotación o despidos de empleados en la empresa McDonalds hace referencia a la falta de rendimiento laboral por parte de sus empleados. (Marcelo Aragón G, 2022).

*Figura 7.*

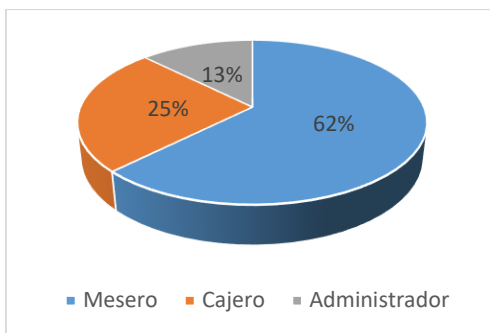
¿Están claras cuáles son las características profesionales que busca la empresa en un empleado para cada cargo?



**Nota.** Según datos obtenidos en la entrevista. Se logra evidenciar que los motivos de rotación o despidos de empleados en la empresa McDonalds hace referencia a la falta de rendimiento laboral por parte de sus empleados. (Marcelo Aragón G, 2022).

*Figura 8.*

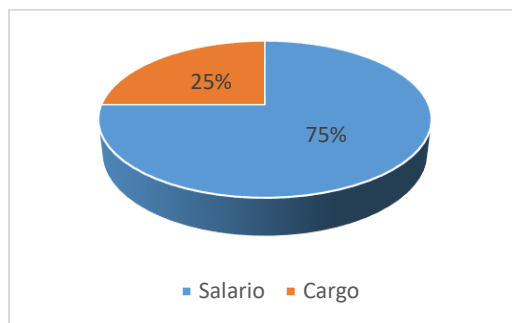
¿Qué cargos ha desempeñado anteriormente?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). El cargo que más han desempeñado los candidatos es el de mesero, cumpliendo un 62% con el perfil requerido.

*Figura 8.*

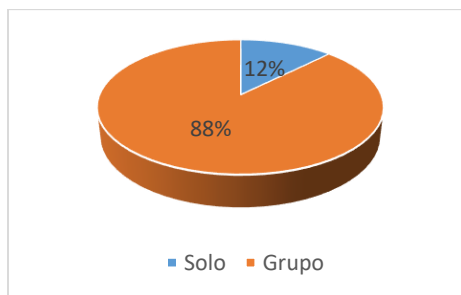
¿Por qué le interesa la vacante?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). Lo que más atrae a los candidatos, es el salario ofrecido en la vacante, lo cual da a conocer que sí es un valor competitivo y de agrado para los mismos al momento de aplicar y participar en este proceso de selección.

*Figura 9.*

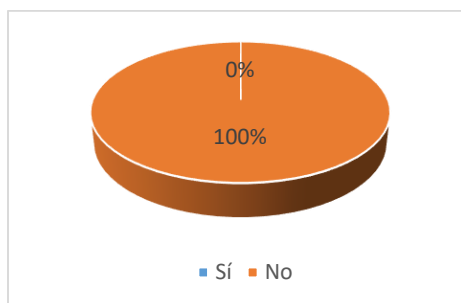
¿Prefiere trabajar solo o en grupo?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). Las personas en su mayoría prefieren trabajar en grupo, siempre y cuando intentando manejar un excelente ambiente y clima organizacional.

*Figura 4.*

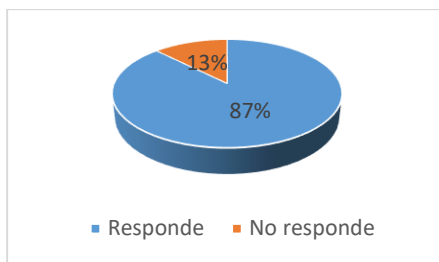
¿Ha presentado alguna vez accidentes en el trabajo?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). En la totalidad de los candidatos ninguno hasta el momento ha presentado accidentes laborales.

Figura 10.

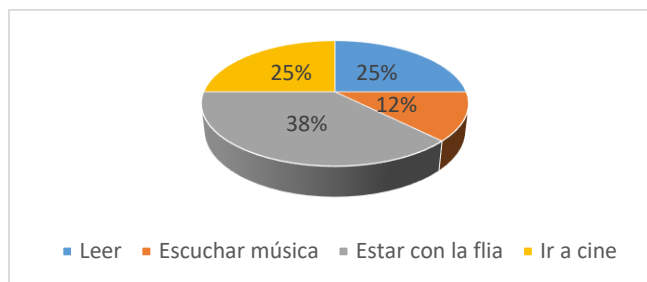
¿Qué sabe de la empresa McDonald's?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). La gran mayoría de los candidatos iban preparados para responder sus debidos conocimientos respecto a la empresa McDonald's.

Figura 11.

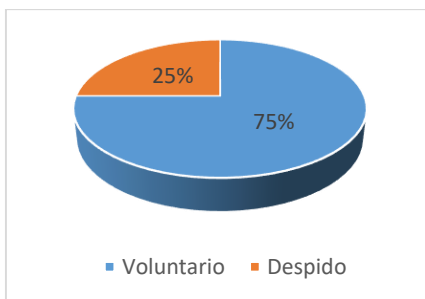
¿Qué le gusta hacer en el tiempo libre?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). La gran mayoría de candidatos prefiere compartir su tiempo libre con la familia.

*Figura 12.*

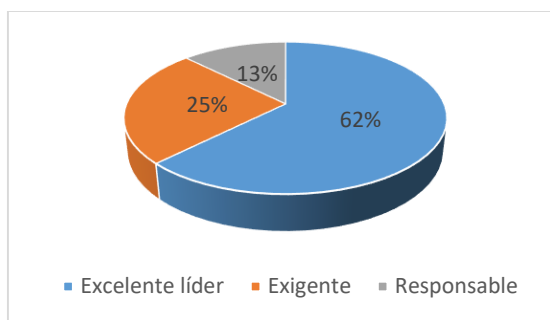
¿Cuál fue la causal para la finalización de su último empleo?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). El 75% de los candidatos ha tomado la decisión de renunciar a sus anteriores empleos, con el fin de buscar una mejor estabilidad laboral.

*Figura 13.*

¿Qué me puede decir de su jefe anterior?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). Al momento de entrevistar a los candidatos, las referencias que suministran de sus jefes anteriores son positivas.



Figura 14.

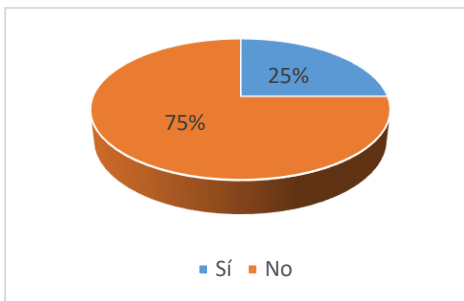
¿Ha trabajado alguna vez bajo presión?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). En la actualidad, las personas prefieren acoplarse a un ambiente bajo presión, para cumplir las metas exigidas por la entidad, debido al corre, corre en su diario vivir.

Figura 15.

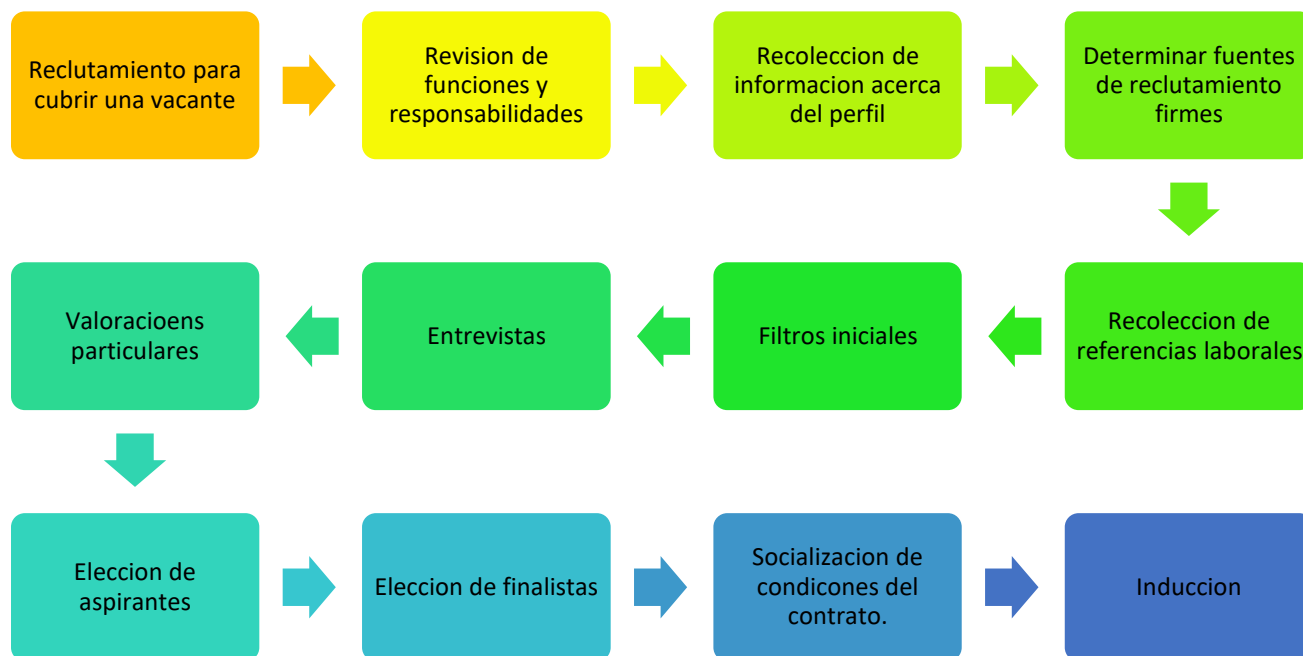
¿Tendría disponibilidad para viajar o reubicarse de sede?



Nota. Según datos obtenidos en la entrevista. Tomada de Fuente Personal. (Carolina Laverde, 2022). La mayoría de los candidatos buscan una estabilidad laboral, en la que se incluya el beneficio de conservar la misma sede de trabajo.

## Pasos para el Fortalecimiento del Proceso de Selección de la Empresa McDonald's

Figura 16.



*Nota: Fuente Marcelo Aragón G*

Paso 1. Requerimiento de cubrir una vacante. Esta decisión debe ser tomada por la máxima autoridad de la organización, en este caso el Gerente de la empresa, coordinado con el encargado de Recursos Humanos.

Paso 2. Revisión de funciones y responsabilidades del cargo. Deben ser estudiadas y analizadas por el Gerente y el encargado de recursos humanos, con el fin de realizar los cambios o ajustes necesarios

Paso 3. Recolección de información acerca del perfil. Teniendo en cuenta la revisión de las funciones y responsabilidades del cargo, se realizará un estudio detallado de estas, con el fin de complementar el perfil del cargo.

Paso 4. Determinar fuentes de reclutamiento. Es necesario realizar un estudio sobre la fuente de reclutamiento que se utilizara, ya que esto ayudaría al suministro de candidatos idóneos para ocupar el puesto, teniendo en cuenta el personal que realiza las prácticas actualmente o exempleados que estén dispuestos a laborar nuevamente en la organización, basándose en el grado de satisfacción con la labor desempeñada. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el reclutamiento externo a través de la publicación de anuncios o la solicitud de apoyo por parte de una bolsa de empleo cumple con una función esencial, ya que esto ayuda a la captación de personas con experiencia para la vacante. Otra alternativa podría ser llevar a cabo el proceso utilizando ambas fuentes de reclutamiento (mixto).

Paso 5. Recolección de referencias laborales. Es fundamental tener en cuenta las referencias laborales independientemente la fuente de reclutamiento que fue utilizada.

Paso 6. Filtros iniciales. En esta etapa es necesario que el personal encargado del proceso de selección realice una tarea minuciosa donde deberán verificar y confirmar los datos que los aspirantes estén plasmando en sus hojas de vida tales como: referencias a nivel laboral, contactos telefónicos, información relevante acerca de las conductas y habilidades del candidato. Importante... tener en cuenta que este paso se realiza con el fin de filtrar personal y optimizar el proceso de selección.

Paso 7. Entrevista. En este momento el personal encargado de la entrevista deberá indagar aspectos relevantes acerca del aspirante, donde es importante analizar, estudiar y valorar la experiencia profesional, esto con el fin de verificar sus capacidades y habilidades para el cargo el cual aspira. Se sugiere sea utilizado el modelo de entrevista con base en las necesidades de la organización (Apéndices 1),

8. Valoraciones particulares. El Coordinador de Gestión Humana será el encargado de aplicar las pruebas psicológicas correspondientes, entre las que se encuentran el test de personalidad, de inteligencia emocional o pruebas psicotécnicas. La elección de las pruebas varía en función del cargo que se desea cubrir.

9. Elección de aspirantes. Después de realizar en su mayoría el proceso para la selección del personal, se puede llegar a una conclusión que se obtiene por medio de la aplicación de la prueba psicológica, donde se seleccionaran los candidatos más destacados con base en el perfil fijado.

10. Elección del finalista. Con base a la pericia y experiencia del Coordinador de Gestión Humana, este tendrá la obligación de orientar al Gerente de la empresa McDonalds, con relación al personal que fue seleccionado para que cubra la vacante.

11. Socialización de Condiciones de Contratación. Se informa al candidato sobre aspectos relacionados con el salario, beneficios y deberes a los que estará sujeto en caso de ser seleccionado para ocupar el puesto objeto del proceso.

12. Inducción. Se realizan con la ejecución de los siguientes pasos:

- Se inicia con la inducción respecto a la información relacionada a la misión y visión de la empresa, la cual será dirigida por el Coordinador de Gestión humana.

- Se realiza inducción al cargo.

## Apéndices

### Apéndice 1. Entrevista Selección de Personal en la empresa McDonald's

Entrevista formulada a los candidatos que se presentaron para postularse a la vacante de la empresa McDonald's en la ciudad de Ibagué-Tolima.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

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

#### Pregunta

- 1 ¿Qué cargos ha desempeñado anteriormente?
- 2 ¿Por qué le interesa la vacante?
- 3 ¿Prefiere trabajar solo o en grupo?
- 4 ¿Ha presentado alguna vez accidentes en el trabajo?
- 5 ¿Qué sabe de la empresa McDonald's?
- 6 ¿Qué le gusta hacer en el tiempo libre?
- 7 ¿Cuál fue la causal para la finalización de su último empleo?
- 8 ¿Qué me puede decir de su jefe anterior?
- 9 ¿Ha trabajado alguna vez bajo presión?
- 10 ¿Tendría disponibilidad para viajar o reubicarse de sede?

Fuente: Carolina Laverde

### Apéndice 2. Modelo de Entrevista Selección de Personal Utilizada a la Empresa

McDonals

Objetivo: Identificar como es el proceso que actualmente utiliza la empresa McDonalds en el proceso de selección de personal.

Nombre:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

1. Cuando la empresa necesita cubrir una vacante que fuentes de reclutamiento utiliza:

Internas \_\_

Externas \_\_

2. ¿Cuáles son los pasos a seguir para el reclutamiento y selección de personal?

3. ¿Dentro del cargo de la empresa McDonalds cuál es el que presenta mayor rotación?

4. ¿Cuántas veces han sido las rotaciones del cargo con mayor rotación?

5. ¿Qué consecuencias conlleva la alta rotación de personal para la empresa?

6. ¿Cuáles son los motivos por los cuales se presenta despido frecuente de los empleados?

7. ¿Cuáles son las características profesionales que busca en un empleado para cada cargo? Justifique su respuesta.

### **Justificación de la investigación**

Inicialmente se debe identificar que McDonald's ® es una empresa multinacional que ofrece pollo apanado cocinado para el alimento de personas, en varias presentaciones, con puntos de venta en más de 100 países, manejado mediante la asociación comercial denominada franquicia, sus sedes en el país de Colombia, según el diario Colombiano Portafolio a fecha 2020 1 eran 70, distribuidas en 15 de las ciudades del país. Dentro de estas se encuentra la ciudad de Ibagué en la capital del Tolima, lugar donde a la fecha tienen 6 sedes y de la cual su estudio será en el que queda ubicado en la avenida Guabinal con calle 60, dentro del centro Comercial La Estación y uno de los más concurridos de la ciudad.

Dicho esto, se estudiarán las posibilidades para el mejoramiento del proceso de selección de personal en la empresa de estudio, teniendo en cuenta que la empresa empezó sus actividades comerciales en el país desde el año 1995, encontrando como antecedentes de problemáticas de personal en otros países, como Estados Unidos, donde la prensa refiere “Mc Donald's revela que tiene problemas para contratar a nuevo personal en Estados Unidos”; Mostrando que una de sus franquicias en este país, según uno de los empleados del mismo almacén, expresa en sus redes sociales la preocupación a la problemática, falencias desembocadas y repetitivas por fallas en la contratación de Talento Humano visualizadas mediante la quiebra de una Política General de Talento Humano por una baja orientación administrativa, quizás falta de capacitación al personal, pasando por la poca importancia en el bienestar de los mismos y de sus familiares e incluso la claridad en los derechos y deberes del trabajador, lo que daña el planeamiento estratégico en todas sus sedes y con ello los resultados que se quiere obtener con la proyección del mismo.

De igual manera, podemos decir que en la empresa McDonald's resulta propicio necesario este proyecto, puesto que en los últimos meses se ha venido presentando una elevada rotación de personal y una disminución considerable de la productividad debido a la contratación de personal que no cuenta con las actitudes, aptitudes y competencias necesarias para desempeñarse en el cargo, y esto es el resultado de la carencia de un proceso de selección de personal estructurado.

La propuesta tiene un propósito general, orientado en el análisis de la estructura organizacional y la selección del talento humano de la empresa McDonald's, el cual es basado en la realización de un eje temático principal como es la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa McDonald's se encuentra en el área de estudio integrada por un promedio de (20) personas, número representativo para desarrollar con suficiencia un trabajo de investigación, donde se describa y explique el proceso de selección del talento humano, mediante el desarrollo del eje temático que soporta el curso de investigación.

Finalmente, cabe resaltar que la administración de la empresa McDonald's constantemente resalta la importancia del proceso administrativo, el cual se fundamenta en cuatro funciones esenciales para el cumplimiento de metas como son: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, la empresa carece de un proceso de selección de personal que contribuya efectivamente en el desarrollo de su objeto social, razón por la cual se requiere la realización del presente trabajo considerando necesario e inmediato la documentación para la selección de personal que permita vincular a la empresa individuos calificados para desempeñar los diferentes cargos.



Entonces pues, mediante el desarrollo de esta investigación se identificarán no solo las problemáticas, sino además la manera de solucionarlas con el fin de replicar las medidas en todos los franquiciados.

De la sección primera. Dirección de Personas Basado en Talento Humano (DPT), como concepto actual en la evolución de la dirección de personas será minimizada la problemática que se encontró en contratación, pues esta cadena donde su engranaje contenga falencias, serán visualizadas en todas las áreas de cualquier organización. Cuando el trabajador que es la base de producción de cualquier empresa se siente cuidado, protegido, siente atención hacia él y hacia su familia, defiende la corporación como propia, como suya, la hace parte de su familia ofreciendo soluciones a equívocos que encuentre en su camino, sintiéndose incentivado, proyectando lo que siente, lo que quiere y difundiéndolo a sus compañeros y líderes.

1 Diario Portafolio (2020). Hitos de los 25 años de Mc Donalds en Colombia. Tomado de:  
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/hitos-de-los-25-anos-de-mcdonald-s-en-colombia-542702>

2 Archivo. Diario El Tiempo. Mcdonalds llega a Colombia. Tomado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-245843>

3 La crónica de hoy Puebla. (2021). Mc Donal's revela que tiene problemas para contratar a nuevo personal en Estados Unidos.  
Tomado de: <https://cronicapuebla.com/mundo/mcdonalds-revela-que-tiene-problemas-para-contratar-a-nuevo-personal-en-eu>

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar una propuesta de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa McDonald's, tomando como base consideraciones básicas en el desarrollo normal de sus actividades.

### **Objetivos específicos**

Identificar el actual proceso de selección que actualmente maneja la empresa McDonald's en Colombia con el fin de verificar el cumplimiento de las fases de la normativa.

Establecer las falencias dentro de las etapas del proceso de selección de la empresa McDonald's – Colombia mediante bases documentales, tomando como asiento la sede de Ibagué.

Validar que los aspectos contractuales, la seguridad social y el reglamento interno se estén cumpliendo mediante soportes documentales.

Mejorar los pasos del proceso de selección de personal de la empresa McDonald's, sede Ibagué.

### **Antecedentes**

Como una relevancia teórica y práctica para el beneficio de como proyecciones de la empresa McDonald's, ya que no ha habido, por consiguiente, una investigación similar. Acuerdo al o anterior, se pudo evidenciar que, en la época actual, demanda un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas de todos los sectores (productos y/o servicios) para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que es importante cuidar hasta el más mínimo detalle que pueda que pueda influir en el alcance de los objetivos de la organización (García y Navarro, 2008).

De igual manera, cabe resaltar que uno de los problemas que se logran evidenciar durante la competitividad de las empresas, se base en el proceso de selección de personal, ya gracias a este proceso la empresa crea un filtro para de esta forma contar con el personal adecuado en el puesto adecuado, razón por la cual es fundamental que el proceso de selección se convierta en un elemento fundamental en el éxito de las empresas, generando de esta forma oportunidades de desarrollo al recurso humano (García y Navarro, 2008).

La importancia que deben tener una empresa en la selección de personal, debido a que si se hace de forma inadecuada esto podría causar problemas para la misma en donde su puede ver afectada la productividad de forma negativa, siendo esto un punto de no cumplimiento de los objetivos trazados y logros obtenidos, como consecuencia de la falta de compromiso, responsabilidad o función que no haya cumplido determinado empleado al cual no se le hizo el proceso de selección de forma adecuada y perfilamiento para el cargo el cual iba a desempeñar dentro de la empresa, razón por la cual la empresa deberá tomar un nuevo curso de acción para subsanar el problema de personal que se encuentra actualmente.

De acuerdo a lo anterior, es importante tener en cuenta que cuando se evidencia un problema para subsanarlo surgen nuevo como por ejemplo la rotación de personal lo cual podría traer consecuencias serias para la empresa, ya que la empresa inicia programas de instrucción y capacitación del personal de acuerdo al cargo que cada uno desempeña actualmente. Asimismo, podemos decir que la rotación no solo se realiza para remplazo de personal si no también como lo menciona “Chiavenato” la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente, esto se define por el volumen de personas que ingresan en una organización y en el que de ella salen, siendo provocado bien sea por factores internos o externos.

De igual manera, podemos decir que la rotación de personal puede deberse tanto a factores internos de la empresa como externos de la misma. Como ejemplos de factores externos pueden enlistarse: oferta laboral del mercado externo, situación económica, la oferta y demanda del recurso humano. En los factores internos pueden ser: sueldo y prestaciones, condiciones físicas del área de trabajo, políticas de reclutamiento y selección, horarios de trabajo. Cualquiera de estos factores que esté provocando la rotación de personal en las empresas, representa un costo considerable para las organizaciones ya que no solo tendrá que invertir en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los nuevos empleados, si no que pierde competitividad por la renovación de su plantilla laboral (Heróles, 2007).

Teniendo en cuenta, lo anterior, es importante resaltar lo que menciona Kay y Russette (2000), donde estos afirman que los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de empleados, se convirtió en una herramienta fundamental en una empresa debido a que gracias a su correcta aplicación de estos procedimientos ayudara a las empresas a reducir con esto la rotación de personal con relación a los efectos y costos para el mismo.

Las empresas hoy en día tienen un reto el cual si lo cumplen se estarían proyectando hacia un éxito bien sea a corto, mediano, o largo plazo en los mercados nacionales o internacionales, donde estos deben de fortalecer los procesos para la consolidación sus pilares fundamentales bases como son los elementos materiales, técnicos y humanos, siendo estos recursos valiosos para la empresa. (García – Navarro, 2008).

Dentro de las organizaciones, el recurso humano sigue siendo el recurso más importante con el que se cuenta, la necesidad de planificar y administrar el recurso humano debe ser tan importante para el alcance de objetivos de toda organización. Esta administración del recurso humano debe tener como principal objetivo el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización dentro de un marco ético y socialmente responsable. En varias empresas la administración del personal, o del recurso humano, puede estar bajo la tutela de distintos departamentos: Finanzas, operaciones, contabilidad, comercial o cualquier área funcional con la que cuente la organización, que no se especialice en la administración del recurso humano.

Por estas razones, el alcance de las metas de eficacia y rentabilidad hay que convertir a la organización en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan si queremos lograr implicación y pertenencia. De acuerdo a lo anterior, el psicólogo en función a las necesidades de las empresas debe presentar procesos, propuestas, innovar y no permanecer estático e invariante, promoviendo cambios que ayuden el alcance de objetivos y el establecimiento de nuevas metas para la empresa. La preparación y formación del psicólogo ayuda a la selección, detección y evaluación del talento humano idóneo para los diversos puestos (Díaz, 2000).

Finalmente, podemos decir que el problema identificado en el interior de la Empresa McDonald's, está relacionada con el proceso de selección y contratación de personal, el cual estarían aplicando de forma inadecuada, teniendo en cuenta que se lograron evidenciar retrocesos en las actividades de producción diarias que el personal actualmente se encuentra realizando, ya que el personal que está siendo contratado cuenta con bajo sentido de pertenencia por la empresa, stress, ansiedad, alta rotación de personal e indisciplina del personal. Es por esto que la empresa se está viendo afectada directamente en el desarrollo del proceso "selección de personal" el cual hace parte del área de Talento Humano.

### **Marco teórico**

En el siguiente proyecto de investigación el cual tomo como tema la selección de personal de la empresa McDonald's®, se ha expuesto desde la perspectiva de varias postulaciones teóricas, especialmente se ha tomado información pertinente de los documentos con el título: Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52), Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55), Gerencia del talento humano, Universidad Cooperativa de Colombia, Rondón I. (2017); y del libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2009). Diario El País. (2021), Diario El Tiempo. Archivo. Luna Arocas, R. (2018), Merca20. (2020). Portal McDonald's. Archivo. Murillo Vargas. (2010). Portafolio (2020).

“Se propone implementar unas pautas de estricto seguimiento en los protocolos de selección de personal que a su vez y al mismo tiempo estas guías cuenten con un seguimiento tipo evaluación a las pautas para saber su nivel de eficacia y eficiencia en la toma de decisiones y al implementar la nueva propuesta presente”.

### **Marco de referencia**

Se consideraron una serie de documentos los cuales permitieron definir de una forma más acertar las bases teóricas, conceptuales y de investigación, las cuales serán tenidas en cuenta como referencia para el desarrollo de la presente investigación.

El proceso de selección de personal que se pretende desarrollar en este proyecto está basado en la gestión por competencias, por lo tanto, resulta pertinente mencionar los autores más relevantes y sus respectivas teorías al respecto.

### **Reclutamiento de Personal**

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento consiste en:

un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización; es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretenda llenar, es además un proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos (p. 117).

### **Fuentes de reclutamiento.**

Reclutamiento interno. “Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En este caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de internet, con el propósito de generar la autopostulación” (Alles, 2016, p. 100).



Reclutamiento externo. “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (Alles, 2016, p. 100).

### **Selección de Personal en la Empresa McDonald's**

Técnicas de reclutamiento externo. El reclutamiento externo emplea diferentes estrategias con el fin de persuadir a los aspirantes, es decir, se basa en seleccionar los métodos pertinentes para lograr captar la atención del aspirante deseado, sin importar el lugar donde se encuentre; el objetivo es despertar su interés por la organización y se vincule a la misma.

Las estrategias más usadas para el reclutamiento externo según Chiavenato son:

Agencias de reclutamiento. La organización puede, en lugar de ir directo al Mercado de Recurso Humano, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.

Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales.

Agencias particulares o privadas de reclutamiento, estas son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.

Presentación de candidatos por indicación de trabajadores. Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos utiliza uno de los vehículos

más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador.

Reclutamiento virtual. Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, lo cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.

Banco de datos de candidatos o banco de talentos. Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan las hojas de vida para utilizarlas en el futuro en nuevos reclutamientos (2009, pp. 123-126)

### **Selección de Personal**

Chiavenato (2000) afirma que la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, es un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los cargos existente dentro de la organización, con el objetivo de incrementar la eficiencia y desempeño del personal (pp. 238- 239).

Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, por supuesto quienes presenten características deseadas. El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la empresa, por ello el objetivo principal del reclutamiento es tener el mayor número de personas disponibles que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización (Chiavenato, 2002, p. 111).

## Marco Legal

Código Sustantivo del trabajo y la seguridad social.

Decreto 256 de 1994. *“Por el cual se reglamenta el decreto-ley número 1222 de junio 28 de 1993 y se dictan otras disposiciones”.*

Decreto 1222 de 1993. *“De los concursos o procesos de selección”*

Iso 9001 de 2015.

Decreto 1950 de 1973, *“Artículos 46 al 53. “Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil.”*

Decreto 2011 de 2017. *“Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público”*

## Metodología

### Tipo de Investigación

Tipo de investigación descriptiva y mixto con enfoque cualitativo y cuantificativa. Se le denomina descriptiva, porque permite explicar o detallar y mixta porque contamos con aspectos cualitativos, en donde podemos evidenciar comportamientos o características de una persona o entidad y cuantitativos debido a que obtenemos cantidades numéricas en cuanto a las personas encuestadas. Teniendo como base en los siguientes postulados:

Investigación descriptiva. Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012, p. 24).

Por otra parte, Ruíz (2012) menciona que: en este tipo de estudios, el investigador se encuentra en un contexto de descubrimiento, cuya primera tarea es la de orientarse y descubrir. Para ello, nada mejor que una descripción general o pormenorizada del fenómeno a estudiar (p. 34-35). Enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista citados por Dueña y Ruetti, 2010, establecen que “su propósito es “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido”.

Mixto porque tiene los enfoques descritos anteriormente, cuantitativo y cualitativo. Influye SanPieri, Roberto (2011) “*Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, puede decirse que surgieron por la complejidad de algunos fenómenos*”.

Otro punto de vista lo dio Martínez (2011) afirmando que “la investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (p. 11).

### **Modelos para la Selección de Personal**

Chiavenato argumenta que dentro de la selección de personal existen una serie de modelos, entre los cuales están:

Modelo de selección por clasificación. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación.

### **Selección De Personal En McDonald´s**

Principios que direccionen la gestión de los empleados, haciendo énfasis en sus habilidades, las cuales deben propiciar la obtención de las metas establecidas en la empresa. Según Cuesta (2009) la gestión por competencias se orienta principalmente hacia la evolución, es decir, en lo que los individuos tendrán la capacidad de lograr en situaciones venideras; dicha gestión debe complementarse con el razonamiento crítico y una actitud de iniciativa. Por otra parte, González (2017) afirma que la gestión por competencias es una perspectiva diferente que se centra en descubrir, obtener, fortalecer y perfeccionar las habilidades que propician un mayor mérito a la organización y a los individuos.

## **Competencia**

Según López (2010) competencia hace referencia a rasgos elementales de un individuo, reflejados en las diversas maneras de actuar y razonar que pueden ser evidentes de forma reiterativa en situaciones cotidianas. Así mismo Alles (2015) enfatiza en que el término competencia está relacionado con los rasgos innatos de una persona, los cuales se ven reflejados en su conducta diaria y dan como resultado un desenvolvimiento idóneo y eficiente en el cargo que ocupa.

### **Tipos de competencias.**

Competencias cardinales. Representan aspectos que permiten diferenciar a las empresas entre sí, evidenciando los componentes indispensables para lograr los objetivos organizacionales. Este tipo de competencias deben verse reflejadas en la totalidad de los miembros de la empresa (Alles, 2015).

Competencias específicas gerenciales. Como su nombre lo indica, involucran un determinado conjunto de individuos, específicamente deben ser puestas en práctica por los sujetos que dirigen o supervisan a otros, en otras palabras, los que tienen la labor de liderar a otros (Alles, 2015).

Competencias específicas por área. Hace referencia a aquellas habilidades que debe poseer el personal que pertenece a una sección o departamento específico de la empresa (Alles, 2015). Grados de competencias. Alles (2015) manifiesta que los grados asignados a una competencia pueden variar dependiendo de los requerimientos que se generen dentro de la empresa, aunque aclara que por el nivel de pericia que posee en el tema, considera apropiado que se establezcan cuatro (4) grados por competencia (A, B, C y D), con el propósito de cubrir diversos aspectos de la organización (pp. 108-110)

**Descripción de los pasos:**

- Paso 1. Necesidad de cubrir una vacante.
- Paso 2. Solicitud de personal.
- Paso 3. Recolectar información sobre el perfil.
- Paso 4. Análisis sobre eventuales candidatos internos.
- Paso 5. Decisión: búsqueda interna, externa o mixta.
- Paso 6. Elección de fuentes de reclutamiento.
- Paso 7. Entrevistas.
- Paso 8. Evaluaciones específicas.
- Paso 9. Informe sobre finalistas.
- Paso 10. Inducción.

## **Resultados**

### **Selección de Personal**

Según Grados (2013) un adecuado proceso de selección se basa en la búsqueda de un empleado que ejecute de forma impecable sus labores; este proceso debe llevarse a cabo de manera ordenada y específica, teniendo en cuenta factores como:

Pericia laboral

Recorrido universitario

Factores psicológicos

Posteriormente, Alles (2016) afirma que en la fase de selección se emplean diversas técnicas como entrevistas, además de otras pruebas.

### **Reclutamiento**

Grados (2013) menciona que es el procedimiento a través del cual se contrata personal para la empresa cuando se considera conveniente. Este proceso se lleva a cabo cuando se crea un cargo nuevo, existe un puesto disponible, ya sea por despido o renuncia, o en el caso de necesitar un reemplazo por un lapso de tiempo por motivos de incapacidad, licencia de maternidad, etc.

Adicionalmente, Alles (2016) menciona que: el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento del empleo (p. 100).

### **Fuentes de reclutamiento.**

Reclutamiento interno. “Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En este caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de internet, con el propósito de generar la autopostulación” (Alles, 2016, p. 100).



Reclutamiento externo. “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (Alles, 2016, p. 100).

### **Rotación de Personal**

Según Cabrera, Ledezma & Rivera (2011) la rotación de personal se da cuando un empleado se desvincula de la empresa, ya sea por decisión propia u obligatoriamente. Por otra parte, López (2011) lo define como el número de personas que se incorporan y las que se ausentan permanentemente de la organización, esto en contraste con el número de empleados que conforman la totalidad de la empresa, sección, departamento o cargo.

### **Competencias Técnicas**

Según Alles (2010) estas competencias son aquellos conocimientos concretos que se necesitan para desempeñar un cargo, éstos son más sencillos de identificar que las competencias organizacionales; por otra parte (Spencer & Spencer citado por Trujillo, 2013) expresan que este tipo de competencias se originan a partir de estudios realizados, los cuales están relacionados estrictamente con el cargo que se desempeña, y enfatizan en que son más simples de observar y valorar. Algunos ejemplos pueden ser profesionales como: contador, licenciado, abogado, etc.

### **Competencias Organizacionales**

También denominadas competencias de gestión, según Alles (2010) hacen referencia a las habilidades que permiten realizar el trabajo de forma eficiente logrando el cumplimiento de las metas propuestas. Según (Vargas citado por Trujillo, 2013) las competencias de gestión son un conjunto de aspectos relacionados con los empleados de la empresa, específicamente con su pericia, cualidades y hábitos adoptados, todo ello está vinculado con el desempeño laboral, determinando su nivel de efectividad y eficacia.

## Conclusiones

Con un correcto plan enfocado, dirigido y engranado por parte de toda la organización hacia el bienestar del trabajador conducente hacia la compensación y la evaluación del desempeño no solo se está realizando crecimiento personal en el trabajador si no en la empresa.

De nuevo se toma la motivación como base para lograr los objetivos de los empleados y en realidad a todo nivel, por tanto, los salarios, bonos, premios, comisiones y relacionados cubre las necesidades humanas visualizadas en cualquier individuo que labora para cubrir las mismas. El rendimiento laboral se convierte en optimo, las condiciones ambientales igualmente se complementan con el rendimiento; Fortaleciendo las políticas empresariales, las normas, los procedimientos, el clima organizacional y las condiciones de las personas que hacen que la organización sea una realidad.

Es por esto que, realizando la dirección por objetivos, siendo la meta la fuente de la motivación explicada anteriormente entra la evaluación de desempeño de los empleados la cual se convierte más que en un requisito transformador de circunstancias de opiniones, de expectativas, representado en escalas graficas facilitadoras para la toma de decisiones. Es en este paso donde se resalta el programa de compensación como complemento al protocolo en la evaluación de la selección de personal en la empresa de alimentos McDonald,s y se incentiva, ofreciendo una exaltación como retribución, diseñando beneficios que permitan medir el rendimiento y el talento humano mediante igual cuadros gráficos que pueden ser plasmados de manera numérica para mejor entendimiento y calificación.

Teniendo en cuenta el análisis y estudio realizado a la empresa McDonald´s en los procesos que realizan al momento de tomar la decisión de selección y contratación de personal y basado en los resultados obtenidos en las entrevistas, y en la cantidad de muestreo, se puede

deducir que dentro de una empresa es muy importante el adecuado proceso de selección y contratación, ya que éste es el que nos va a garantizar poder adquirir personal humano altamente calificado y que a su vez ayude a que nuestra organización cumpla con los objetivos y metas con los que fue creado el cargo.

A partir de la elaboración de la estructura orgánica y el manual de funciones de la empresa MacDonals, se contribuye a que los procesos internos de la organización se desarrollen de forma organizada y estandarizada, lo cual va a permitir que sus directivos posean herramientas útiles para lograr un proceso de selección efectivo.

La actualización y mejoras que se realicen al proceso de selección por competencias propuesto aumenta las probabilidades de contratar personal que cuente tanto con los conocimientos como habilidades necesarias para realizar sus labores de forma eficaz, lo cual va a propiciar que los niveles de rotación de personal disminuyan de forma significativa.

Se puede evidenciar que la empresa MacDonals presenta altos niveles de rotación de personal para el cargo de Técnico en Sistemas, cuya principal causa es el proceso de selección utilizado, el cual ha afectado el logro de los objetivos y metas trazadas, propiciando la disminución de la productividad y generando afectaciones en el clima laboral.

### **Recomendaciones**

Es necesario el enfoque al estudio de la gestión humana y de acuerdo al paso a paso y al flujograma, los requisitos normativos y documentales para crear puntajes tanto para la empresa como para el trabajador entregando valor a las dos partes, redefiniendo objetivos, cargos, puestos funciones, pero sin olvidar el objetivo principal que es conservar y mantener la moral de los recursos humanos en alto, esto se realiza de manera gráfica y numérica, se evalúan las ventajas y las desventajas desde insuficiente hasta optimo formando un esquema en una lista de verificación de desempeño debidamente establecido por normativa, firmado, examinado, evaluado y fechado documentalmente, donde la motivación es la base para un ambiente laboral pleno, armonioso, es por eso que una de las mejores motivaciones sin duda es recibir algo más en el sueldo de lo que se espera y por esto mismo el empleado se esmera en recibir tal.

Se resalta, crece el empleado estableciendo objetivos al mismo tiempo que la empresa al ser cumplidos, cultivando sentido de pertenencia dentro y fuera de la organización, instaurando seguridad en ambos entornos y en los clientes de poder adquisitivo, minimizando la incertidumbre, entregándole estatus social y un lugar en la misma sociedad viéndose el trabajador positivamente y resaltando tal sensación lo que ofrece el circulo motivacional de la repetición

De esta manera y aplicando los métodos para la evaluación de los puestos, entre estos, el grupal, al futuro, el administrativo, por objetivos. Se delega responsabilidad al trabajador mediante coordinación y seguimiento retroalimentando procesos de promoción y aumento de sueldos y salarios, desenvolviendo el factor humano de manera dinámica y sistemática, de acuerdo a las políticas de la administración de personal en retroalimentación de resultados

garantizando el correcto desarrollo de los procesos de manera efectiva cumpliendo las expectativas de ambas partes.

Resulta pertinente tener en cuenta los pasos entregados como fortalecimiento al proceso de selección de personal, los cuales se basaron en las competencias que permita aplicar las técnicas y procedimientos adecuados para la efectiva selección del personal requerido en la organización.

Resulta conveniente para la organización hacer pleno uso de la información suministrada, con miras a llevar el proceso de selección a un nivel óptimo.

Se recomienda incorporar las capacidades establecidas para cada cargo dentro de los requerimientos establecidos para el proceso de selección, con el fin de optimizar los resultados en dicho proceso.

Se recomienda implementar de forma inmediata el proceso de selección por competencias propuesto en el presente proyecto y así fortalecer el posicionamiento en el mercado, además de contratar personal que agregue valor a la organización

### Referencias Bibliográficas

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 47-93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.299-316). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264) (cap. 6. p. 251). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65) (pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.76-83) (pp.123-130). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.180-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Página Juriscol. (SF). Tomado de: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodeITrabajoColombia.pdf>

Perdomo P., S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. UNAD. Florencia [OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

**Anexos****Lista de tablas***Cuadro No. 1*

Cantidad entre género de personas entrevistadas.

---

PERSONAS	CANTIDAD	TOTAL
Hombres	3	8
Mujeres	5	

---

Nota: Fuente: Carolina Laverde

**Lista de gráficas. De la pág. 17 a la 26**