

**Propuesta para reestructurar el área de talento humano del restaurante La Rioja del
municipio de Madrid – Cundinamarca**

Autores

Leidi Paola Muñoz

Annie Fajardo Melo

Solange Quintero

Karen Yissel Bernal

Gisselle Perdomo Celeita

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

Tutora Lida Rodríguez

2022

Agradecimientos

En el presente trabajo realizado como proyecto de grado el grupo de trabajo del Diplomado en Gerencia del Talento Humano queremos agradecer en primera instancia a Dios, por darnos la salud y los medios que permitieron encaminar un paso al aprendizaje y crecimiento como personas de bien.

En segunda instancia queremos dar gracias a la Universidad Nacional abierta y a Distancia (UNAD) y a los tutores de la Escuela De Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios, quienes con su acompañamiento y apoyo constante nos han guiado por el camino del conocimiento para forjarnos al crecimiento como futuros profesionales.

En tercera instancia, uno de los agradecimientos más especiales el cual va dirigido a nuestras familias, padres, hermanos, hijos, quienes con su apoyo moral y en muchas ocasiones monetario, fueron fuente fundamental en este transcurso de aprendizaje, cuando sentimos desfallecer ellos fueron el motor de arranque, muchas gracias por su paciencia y comprensión, y sobre todo por su amor.

Y un agradecimiento a nosotras mismas por nuestro esfuerzo personal, por haber luchado con las noches de traspasar y los días de sueño, por la constancia diaria, por la dedicación en el desarrollo de cada una de las fases, gracias porque somos fuente de inspiración para futuros estudiantes ya que hemos demostrado que luchar por nuestros sueños y metas si vale la pena, que todo requiere un esfuerzo para obtener una recompensa.

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la elaboración de una propuesta para reestructurar los procesos, procedimientos y actividades que se llevan a cabo en el área de talento humano del restaurante La Rioja ubicado en el municipio de Madrid Cundinamarca, enfocando la investigación en los subprocesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento cuyo único responsable es su administrador y propietario.

Para llegar a determinar la necesidad de reestructuración de los subprocesos fue necesario realizar un diagnóstico exhaustivo de los procedimientos y actividades desarrolladas diariamente el restaurante a través de técnicas de observación y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los trabajadores y directivos del restaurante. Para esto se hizo uso del método inductivo aplicando un enfoque cualitativo y un tipo de diseño de investigación descriptivo-aplicado, a una muestra no probabilística lo que permitió evidenciar que se hace menester desarrollar la propuesta de reestructuración e implantar los nuevos procesos y procedimientos en materia de gestión del talento humano.

Palabras claves:

Área talento humano

Gestión del talento humano

Reestructuración, restaurante

Subprocesos talento humano

Abstract

The purpose of this research project is to develop a proposal for restructuring the processes, procedures and activities that are carried out in the human talent area of the La Rioja restaurant located in the municipality of Madrid Cundinamarca, focusing the research on the selection threads, hiring, induction and training, responsibility of its manager and owner.

To determine the need for restructuring of the sub-processes, it was necessary to carry out an exhaustive diagnosis of the procedures and activities that are carried out daily in the restaurant through observation techniques and the application of semi-structured interviews to the restaurant workers and managers. For this, the inductive method used, applying a qualitative approach and a type of descriptive-applied research design to a non-probabilistic sample, which made it possible to demonstrate that it is necessary to develop the restructuring proposal and implement new processes and procedures in the management of human talent.

Keywords:

Human talent area

Human talent management

Building

Human

Restaurant talent threads

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción	7
Planteamiento del Problema	8
Formulación del Problema	10
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Antecedentes del Problema.....	14
Marco Teórico.....	15
Marco Legal	19
Metodología de la Investigación.....	21
Tipo de Investigación	21
Población y Muestra.....	21
Proceso Metodológico.....	22
Resultados.....	23
Propuesta.....	28
Fases del Proceso de Gestión del Talento Humano	28
Conclusiones.....	30
Recomendaciones	32

Referencias Bibliográficas	33
Anexos	35

Introducción

Con este proyecto se busca impulsar la reestructuración de los subprocesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento del restaurante La Rioja ubicado en el municipio de Madrid Cundinamarca. La gestión del Talento humano hace parte del proceso de planeación organizacional, por ello los planes deben reflejar el aporte que realizan los encargados del área del talento humano al logro de los cometidos institucionales, a través de las acciones que la compañía va a desarrollar para potenciar el talento y mejorar las relaciones humanas al interior de la organización.

Las acciones para desarrollar a través de los planes estratégicos de talento humano se estructuran en tres etapas: desde el ingreso, comprende los procesos de vinculación e inducción; la permanencia, donde se inscriben los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y calidad de vida laboral; y el retiro, por excedentes de personal o por pensión.

Según (Freire, 2018) El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial, por tanto, de su gestión efectiva depende la correcta ejecución de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el contingente de las personas que los tienen que ejecutar.

Por lo anterior expuesto el presente trabajo pretende ser una guía práctica para implementar en los procesos de selección y contratación del talento humano del restaurante La Rioja, el cual nace de la necesidad que presenta la organización de estructurar, si bien no un área de Recurso Humanos si un plan que le permita desarrollar los procesos alineados con los objetivos estratégicos.

Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas por su tamaño o por limitaciones de personal administrativo, carecen de un departamento de gestión humana que resuelva las necesidades inherentes al personal contratado.

Procesos vitales como análisis y diseño de cargos y perfiles, manual de funciones, reclutamiento y selección de personal, desarrollo por competencias y evaluación de desempeño, salud ocupacional, remuneración justa y clima laboral, son dejados a un lado al interior de las medianas y pequeñas empresas, por ser considerado innecesario, situaciones como esta, conllevan a contar con personal poco comprometido con el logro de los objetivos de la organización y por ende no generan los beneficios esperados por parte de los inversionistas.

Según (García, 2020) uno de los principales y grandes retos que enfrentan las empresas en su posicionamiento y permanencia en el mercado es el poder consolidar claramente los aspectos técnicos y humanos. Como se mencionó anteriormente el personal es el recurso más importante en una organización, pero también es el que representa mayor complejidad en su tratamiento, pues impacta directamente en la estabilidad y productividad de la empresa (Domínguez, 2008)

En el capital humano influyen una gran diversidad de aspectos, desde las características propias de las personas hasta llegar a la conducta del mercado laboral. Por lo que es fundamental evaluar y supervisar constantemente un factor tan esencial para la dinámica de la organización como la rotación de personal y lograr con ello la retención de los trabajadores (Chiavenato I. , 2011).

El Restaurante La Rioja se encuentra ubicado en Madrid Cundinamarca Cr 5 N°5-80, diagonal a la alcaldía municipal, cuenta con 10 empleados, se encuentra en el mercado desde

hace 5 años elaborando platos de la alta cocina, el restaurante cuenta actualmente con un área de talento humano el cual está hasta la fecha han generado un buen funcionamiento de la política de calidad en comidas referenciadas en Madrid, el restaurante maneja los procesos de selección los cuales llevan a cabo a partir de la contratación de personal de manera directa con el restaurante, las especificaciones de las funciones de los cargos están estructurados de tal manera que busca que los empleados desempeñen cargos de procesos productivos requeridos por las diferentes áreas.

El restaurante maneja la capacitación del personal de manera ocasional, en donde expresan que buscan que sus empleados sean cada vez más competitivos, por otro lado, el restaurante brinda la oportunidad a sus empleados de desarrollar sus habilidades y desempeños competitivos.

Cabe destacar que el restaurante La Rioja cuenta con los procesos que son parte fundamental en la gestión del área de talento humano de toda organización, garantizando estabilidad laboral, aun así, se logra evidenciar que el restaurante posee unas falencias en cuanto a los procedimientos que se deben realizar a la hora de llevar a cabo los procesos selección y contratación, e inducción y entrenamiento de sus empleados.

El restaurante posee un desacierto el cual conduce a que estos no sean infalibles, se encontró que el restaurante posee un constante cambio de roles de funciones de los empleados, de tal manera que se evidencia una problemática que está causando que en los empleados se pierda el sentido de identidad con el restaurante, esto porque se ha aumentado el volumen de trabajo, hay pocos empleados, no cuentan con perfiles y funciones definidas, se podría deducir que a la hora de la selección de personal el restaurante no se genera una búsqueda de cargos basada en un perfil puntual para las diferentes áreas de la compañía, por otro lado dejan de lado

el aplicar pruebas técnicas en el momento de selección y contratación, las cuales hoy por hoy permiten identificar y destacar los conocimientos que pueda llegar a tener los candidatos, si bien el hallazgo expuesto anteriormente conduce a que esta debilidad puede afectar a corto u/o largo plazo la eficiencia de los procesos del restaurante, por otro lado la falta de inducción y entrenamiento en cada cargo, genera que el proceso productivo del restaurante sea ineficiente ya que no cumplen con los parámetros de un buen manejo de la gestiones que debe realizar el área de talento humano.

El objetivo principal plantear una propuesta de mejoramiento de la administración del recurso humano enfocada en los subprocesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento, de tal manera que el diseño metodológico utilizado de forma descriptiva-analítica permita el diagnóstico de los procesos y técnicas que se utilizan en la empresa, para posteriormente indagar sobre los problemas de administración del recurso humano con el fin de buscar posibles soluciones al mismo (Lopez, 2017).

Formulación del Problema

¿De qué manera la inadecuada gestión de los subprocesos de selección, contratación e inducción y entrenamiento afectan el desempeño en los colaboradores del Restaurante La Rioja ubicado en Madrid Cundinamarca?

Justificación

Se busca presentar una propuesta la cual está basada en la reestructuración de área de talento humano dirigida al restaurante La Rioja, la presente investigación se desarrollara en el trascurso de seis meses, partiendo con el diagnóstico del estado actual de los procesos, procedimientos y actividades relacionadas con el área de talento humano enfocado resaltar la labor de los empleados, generando expectativas, aspiraciones, ideas, que pueda ayudar a que se logren los objetivos planeados para el crecimiento del restaurante La Rioja.

Cabe resaltar la importancia que hoy tiene la correcta estructuración del área de talento humano en las organizaciones donde se debe contar con políticas claras y documentadas de los procesos de selección, contratación, inducción, entrenamiento, desarrollo y evaluación del personal. La presente investigación se enfocada en direccionar las dificultades del restaurante La Rioja mediante la gestión de una propuesta de reestructuración del área de talento humano el cual contribuya a la obtención de beneficios de crecimiento, productividad y competitividad, resaltando la eficiencia y la eficacia.

Para efectuar la reestructuración del área de talento humano del restaurante La Rioja se tendrán en cuenta los postulados de (Chiavenato I. , 2009, pág. 53), donde hace referencia a los seis procesos de la gestión del talento humano.

En primera instancia se abordará el primer proceso (procesos para integrar a las personas); donde se incluye los procesos de reclutamiento y selección del nuevo personal. Posterior a esto se abordará el segundo proceso (procesos para organizar a las personas); donde se diseñarán las actividades que cada persona realizará en la empresa lo que incluirá el diseño organizacional, el análisis y la descripción de los puestos.

El tercer proceso comprende (procesos para recompensar a las personas); se continuará aplicando lo ya establecido al interior de la organización las remuneraciones, recompensas extras y el pago oportuno de las prestaciones sociales. Se llegará hasta el cuarto proceso (proceso para el desarrollo de las personas). Lo que implicara la formación y desarrollo del personal. La reestructuración de los recursos humanos es fundamental para las organizaciones empresariales, en las últimas décadas se ha convertido en uno de los elementos fundamentales de la política empresarial, no solo al interior de las organizaciones, sino como un fenómeno que trasciende el ámbito social.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta para reestructurar los subprocesos de selección, contratación e inducción y entrenamiento para los colaboradores del Restaurante La Rioja, en municipio de Madrid Cundinamarca.

Objetivos Específicos

Realizar diagnóstico del estado actual de los procesos, procedimientos y actividades realizadas para la selección y contratación del talento humano de la organización.

Analizar las características y necesidades de talento humano para las diferentes áreas de la organización.

Identificar las etapas del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del restaurante La Rioja.

Antecedentes del Problema

A partir de la investigación se presentan desafíos de carácter interno los cuales dependen de las condiciones que el restaurante posee por ende, se agrupan factores importantes para el aporte expuesto a partir de la reestructuración de los subprocesos de selección, contratación inducción y entrenamiento del Restaurante La Rioja ubicado en el Municipio de Madrid Cundinamarca en el año 2022, por lo que es de gran importancia citar a Chiavenato (2009) quien resalta que el mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, la importancia del cliente interno y externo, la calidad, la productividad, la competitividad.

Todas esas tendencias aceleran la forma en que las organizaciones emplean a las personas en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a los procesos y la fuerza de trabajo, dejando de lado las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas, las cuales son fundamentales para la inducción y entrenamiento, que se desprende a partir de la selección de personal, siendo este uno de los factores más importantes dentro de una compañía, esto debido a que de allí se eligen los posibles talentos que contribuyan a mejorar la productividad en todos los ámbitos dentro de la organización.

Como punto de partida para la investigación realizada al restaurante La Rioja, se tomó como fuente de estudio para proponer la reestructuración de área del talento humano los subprocesos selección, contratación inducción y entrenamiento, con el fin de generar una cultura organizacional que aporte bienestar y calidad de vida a los colaboradores del restaurante, aumentando el compromiso así a la empresa y la satisfacción al desarrollar las actividades para las cuales han sido contratados.

Marco Teórico

La importancia que tiene la presente investigación enfocada en el talento humano del restaurante La Rioja, basada como herramienta que proporciona información que contribuye a la toma de decisiones, para reconocer los problemas y para identificar las oportunidades del negocio.

En este sentido Chiavenato (2009), “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

De acuerdo con Martínez (2011) en su escrito la investigación Gestión del Talento Humano exalta la gestión del talento humano en la organización y su proceso en sociedad, donde el individuo puede desarrollar su potencialidad, talento para generar transformaciones y cambios tanto en lo social y organizacional, por lo que el papel del talento humano brinda calidad laboral y social además de identidad, pertenencia y plenas garantías en el bienestar social y de trabajo, así como una apuesta clara en la consecución de sus retos y objetivos personales.

Rodríguez (2017) define “los recursos humanos los forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores”.

Por su parte Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de

una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos (Koontz y Weihrich, 2004).

Vega (2011) expresa que la evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. (p.2). Continuando con Vega (2001) Manifiesta que la evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales (p.9).

Estudios previos realizados en materia donde se diseñan propuesta para crear o reestructurar el área del talento humano en diferentes tipos de organización permiten evidenciar la relevancia que tiene esta área para el éxito en las organizaciones en la actualidad. Citando el trabajo basado en la creación de una propuesta para estructurar el área de talento humano de Daniel Alberto Perdomo realizada en el restaurante Hero Express Gourmet de la ciudad de Bogotá, se resaltan importantes hallazgos realizados en la fase de diagnóstico los cuales permiten identificar que en el sector de los restaurantes en el país es difícil encontrar una adecuada y sólida estructuración del área de Recursos Humanos.

Perdomo (2017) concluye que, cuando se percibe la ausencia de este mismo, haciendo referencia al departamento de talento humano, esto genera desgaste en los demás departamentos de la organización “que deben desempeñar sus funciones sin unos procesos debidamente conformados”, además de esto Perdomo afirma que la falta de estructuración lleva a la toma de decisiones inadecuadas en los procesos de selección, donde se puede llegar a seleccionar personal que no acorde a las necesidades de la organización.

Para una adecuada gestión del talento humano es importante tener en cuenta o establecer ciertos procedimientos de acuerdo con Idalberto Chiavenato en la 3 edición de su libro Gestión del Talento Humano; los procesos de selección consisten en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización (Chiavenato, 2009). En el libro ofrece un esquema de procesos adecuados para la administración de personal, entre estos se destacan los procesos para incorporar a las personas, para colocar a las personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener a las personas (p.83).

Para Chiavenato (2009) “las organizaciones son auténticos seres vivos, cuando logran el éxito tienden a crecer, cuando menos, a sobrevivir”. Es cierto que tanto las personas como las organizaciones se necesitan mutuamente; las empresas requieren cumplir objetivos organizacionales y los colaboradores sus objetivos personales, cuando ambas partes alcanzan a comprender dicha necesidad se hace más dinámico el intercambio que se da entre empleador y empleado (p.42).

Chiavenato (2009), define cuatro funciones del área de recursos humanos: (1). administración de estrategias de recursos humanos; el área ayuda a impulsar la estrategia de la organización para esto debe conocerla a fondo e integrarla. (2). Administración de la infraestructura de la empresa; ofrece una base de servicios para ayudar a la organización a ser

eficiente y eficaz. (3). Administración de la contribución de los trabajadores; ayudan a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización. (4). Administración de la transformación y el cambio; la manera en que el área de talento humano ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora (p.84).

Al respecto Montoya y Boyero (2016) expresan que hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen (p.2).

Los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir (Hernando y Van, 2007).

Marco Legal

Según el decreto 343 de 2021 "Por medio del cual se sustituye la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el sentido de reglamentar los establecimientos de gastronomía y bares turísticos y se dictan otras disposiciones complementarias".

De acuerdo con el artículo 88 de la ley 300 de 1996 señala que los establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico son aquellos que por sus características de oferta, calidad y servicio forman parte del producto turístico local, regional o nacional y deberán estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

Artículo 6. Reglamentado por el Decreto Nacional 827 de 2003, Reglamentado por el Decreto Nacional 2340 de 2003. Recursos para el fomento del empleo y protección al desempleo. Las Cajas de Compensación Familiar administrarán en forma individual y directa o asociada con otra u otras Cajas un fondo para apoyar al empleo y para la protección al desempleado conforme los artículos 7, 10 y 11 de la presente ley.

De acuerdo con el capítulo i, la definición y normas generales Artículo 22. Definición: 1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. 2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

Artículo 23. Elementos esenciales: 1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier

momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.

Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y c. Un salario como retribución del servicio. 2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen. Texto original del Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 167. Distribución de las horas de trabajo: las horas de trabajo durante cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio de descanso que se adapte racionalmente a la naturaleza del trabajo y a las necesidades de los trabajadores.

Metodología de la Investigación

En la investigación se usó un enfoque cualitativo en el cual se utilizó la recolección de información y análisis de datos para afinar las preguntas de la investigación o buscar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Tipo de Investigación

Para el diseño de la investigación se emplearon dos tipos de investigación acordes con el enfoque y los objetivos planteados para este caso se empleó la investigación de tipo descriptivo y aplicada, de igual manera se realizará análisis documental. Con la investigación descriptiva se logra describir como se dan los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación del talento Humano del restaurante La Rioja, cabe anotar que este tipo de investigación no permite evidenciar las causas y/o consecuencias de la problemática únicamente describir la realidad de lo que ocurre.

Por otra parte, la investigación aplicada, está centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto (Gutiérrez, 2018). Para este caso la propuesta para reestructuración del área de talento humano del restaurante La Rioja.

Población y Muestra

Talento humano del restaurante La Rioja (10) empleados, el tamaño de la muestra, fue de cinco, un empleado de nivel administrativo y cuatro de nivel operativo.

Debido a las características del proyecto se eligió un tipo de muestreo no probabilístico - intencional. El muestreo no probabilístico permite ser aplicado a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad (Sampieri, 2014). Para esta investigación se seleccionará previamente a que empleados y directivos del restaurante se aplicará el instrumento.

Para ser parte de la muestra el empleado debe haber sido parte de un proceso previo de selección y contar con algún tipo de contrato con el restaurante.

Para recolectar los datos se realizan entrevistas semi- estructuradas a la muestra poblacional con el fin de diagnosticar la situación actual del área de talento humano del restaurante La Rioja. Además, se usan métodos de observación para analizar la ejecución de los subprocesos y el entorno de todo el personal del restaurante, para obtener información de primera mano que permita la toma de decisiones de manera acertada

Proceso Metodológico

Fase 1: Diagnóstico del estado actual de los procesos, procedimientos y actividades realizadas para la selección y contratación del talento humano de la organización

Fase 2: Características y necesidades de talento humano para las diferentes áreas de la organización

Fase 3: identificación de las etapas del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del restaurante La Rioja.

Resultados

Para dar respuesta a los objetivos del proyecto se realiza un diagnóstico del estado actual del área de talento humano del restaurante La Rioja, de esta manera se procede a aplicar entrevistas al responsable de los subprocesos de selección y contratación en el restaurante para este caso el administrador y a cuatro (4) empleados del área operativa, de igual manera se hizo uso de técnicas de observación para determinar las principales características y necesidades del talento humano al igual que las etapas que se llevan a cabo en la gestión y manejo de personal en el restaurante.

Los testimonios orales del responsable de los procesos de gestión humana en el restaurante La Rioja confirman las debilidades que presenta el negocio en la gestión del talento humano, al responder las preguntas el administrador reconoce que no tiene estructurada un área de RRHH en el restaurante y el cómo administrador y propietario del negocio es el único responsable de los procesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento. Además, afirma que no posee formación académica relacionada y que todas las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en materia los realiza desde su conocimiento empírico.

Los hallazgos arrojados en la investigación producto de las entrevistas realizadas a dos funcionarias del área operativa y al administrador del restaurante evidenciaron que los procesos de reclutamiento y selección se realizan de manera interna través de avisos publicados en el restaurante o por redes sociales (Anexo 1). En este aspecto el administrador acierta teniendo en cuenta que es un sistema de bajo costo y de rápida difusión.

Se destaca que se solicita a los candidatos la hoja de vida donde principalmente en palabras del administrador se valida que cuenten con la experiencia laboral requerida, posterior a esto él mismo realiza el llamado y entrevista a los candidatos preseleccionados esto es

confirmado por las empleadas entrevistados donde señalan que al momento de la realización de la entrevista el administrador fue quien reviso su currículo además se les solicito los soportes que validan la información allí contenida, las empleadas afirman que no se les aplicaron pruebas psicotécnicas pero si pruebas específicas de acuerdo al cargo a ocupar. El cumplimiento en los estándares de reclutamiento y selección de personal del responsable de los procesos es aceptable más sin embargo es importante la aplicación de pruebas psicotecnias a los candidatos.

Los colaboradores entrevistados por medio de las respuestas dadas manifiestan que al momento de la selección para algunos cargos se solicitó título de bachiller mientras que para otros no (anexo 2) pero si se les requiere curso vigente de manipulación de alimentos esto dando cumplimiento al Decreto 3075 de 1997 en su Art. 14, que hace exigible la educación y capacitación del personal manipulador de alimentos , a su vez manifiestan que se les practico examen médico de ingreso dando cumplimiento a lo regulado en el CST (Código Sustantivo del Trabajo) en su art . 348, de igual forma se cuestionó a los empleados por los tipos de exámenes médicos realizados, de aquí se concluye que el restaurante además de ordenar la práctica de los exámenes debe dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 4 de la Resolución 2346 de 2007; el empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones medicas preocupaciones, sobre los perfiles de cada cargo describiendo tareas y el medio en que se desarrollara la labor (Ministerio de la Proteccion Social, 2007). Por lo tanto, es importante que el restaurante estructure y documente los perfiles para cada cargo y puesto de trabajo.

Otros aspectos evidenciados en el diagnóstico de los procesos de gestión humana en el restaurante dan a conocer que a los empleados al momento del ingreso se les entrega el reglamento interno dando cumplimiento a lo dispuesto en el CST en su Art 105 “ Está Obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco empleados de carácter

permanente en empresas comerciales”, de igual manera se les cuestiono si se les da inducción donde se presente la misión y visión del restaurante, las respuestas fueron afirmativas. Por otro lado, las colaboradoras entrevistadas manifestaron que si les entrego listado de funciones a desempeñar de acuerdo con el cargo a ocupar más sin embargo esto se realiza de manera informal y no está correctamente estructurado, al preguntarle a los empleados por las funciones que desempeñan de acuerdo con su cargo se evidencia que no tiene claridad en este aspecto (Anexo 3), donde no responden de manera técnica sobre las labores en las que se desempeñan, esto deja ver el grado de informalidad con el que lleva el restaurante este proceso, según Martha Alles es un indicador para describir y reorganizar los puesto de trabajo cuando los empleados no saben exactamente lo que se espera de ellos tal como sucede en La Rioja, en este aspecto el administrador argumenta que cada empleado conoce sus responsabilidades aun así se evidencia en las respuestas dadas por las empleadas que no tienen claras y estructuradas sus funciones por lo mismo es pertinente documentar las funciones para cada cargo al interior del restaurante.

Entre los aspectos positivos de la gestión del talento humano en el restaurante se destaca que se les cancela a los empleados la seguridad social y las prestaciones laborales de ley al igual se les ofrece contrato laboral, aunque en este aspecto se evidencia que en su mayoría se suscriben contratos obra labor, el cual está regulado por el CST en su Art. 45, donde se define que el “contrato de trabajo puede celebrarse por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada”, las empleadas entrevistadas se desempeñan en puestos de trabajo fijos auxiliar cocina y cajera respectivamente por lo tanto es necesario que el restaurante considere suscribir contratos a término fijo y utilicé los contratos obra labor únicamente para los empleados que ingresen en temporadas altas como la decembrina.

Mediante técnicas de observación en las diferentes áreas del restaurante se logró evidenciar que, los puestos de trabajo están cubiertos donde se cuenta con: una cocinera, dos auxiliares cocina, una cajera, cuatro meseros, un barman y el administrador.

En el área de preparación de alimentos la cocinera a cargo posee destreza y habilidad en el desarrollo de sus funciones, desempeñándose de manera ágil y organizada en su puesto de trabajo además cuenta con todos los elementos para el desarrollo de las tareas.

Las auxiliares cocina se desempeñan de forma adecuada en su cargo cada una tiene organizadas las funciones, se ubican bien en su puesto de trabajo mientras una se encarga de alisar ingredientes y almacenar de manera adecuada los alimentos otra se encarga de ayudar en la limpieza del área y alistamiento de los utensilios y elementos a usar para la preparación de los alimentos.

De los cargos observados donde se encontraron mayores falencias fue en el puesto que desempeña la persona encargada de la caja que tiene a entre otras funciones la atención de los comensales, manejo de diferentes medios de pago, registro en la caja, arqueo de caja y cierre. Aparte de las funciones inherentes a su cargo apoya al área de cocina en el alistamiento de los cubiertos. Se evidencia que no posee amplia experiencia en el cargo y que al estar apoyando otras actividades descuida las propias provocando que se haga fila en el área de caja lo que produce malestar en los clientes. En este aspecto se debe replantear las funciones del cargo y crear programas de capacitación para la persona a cargo.

Al observar las características de los puestos de trabajo se evidencio que las instalaciones locativas cumplen con la normativa, las condiciones de asepsia en el área de cocina en pisos y paredes son idóneas, se mantiene almacenados correctamente los alimentos, se tiene cartelera donde está publicado el reglamento interno del trabajo, formatos para la limpieza del negocio,

además las rutas de evacuación y áreas están debidamente señalizadas, los empleados cuentan con los elementos de protección personal de rigor.

Se evidencia que no existen procedimientos de selección y contratación, por lo cual no se tienen estandarizados los protocolos de contratación del personal. Esto puede hacer cometer errores en la vinculación del personal al igual que el todo el proceso de contratación como lo es afiliaciones, contratación y demás. No existe un método o criterio donde se evalué la experiencia y capacidad que determinado cargo exige para un buen desempeño de este, por lo tanto, no se aplican pruebas de igual forma no se cuenta con la persona adecuada para realizar la entrevista final, siendo este el último y más importante paso para realizar la contratación.

En cuanto al proceso de inducción, en la entrevista, el responsable del proceso indicó que solo se deben hacer observaciones básicas de seguridad a los nuevos empleados para que puedan comenzar a trabajar, por lo que el proceso tiene falencias en los procesos y los requisitos estructurales relacionados con la integración a la medida. tareas específicas y cultura organizacional. se percibió que era necesario reestructurar la descripción del puesto para conocer más las necesidades de la empresa en cuanto a personal. De acuerdo con el análisis de las diferentes etapas relacionadas con la gestión humana en el restaurante se recomienda replantear las etapas siguiendo el orden expuesto (anexo 4).

Propuesta

De acuerdo con el diagnóstico realizado, la propuesta de reestructuración de los subprocesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento para el restaurante La Rioja de Madrid Cundinamarca, consiste en una propuesta de gestión del talento humano basada en el modelo de gestión por competencias con pilares principales como:

Apoyar productividad y competitividad

Construir objetivos organizacionales

Definir niveles de competencias

Definir procedimientos

Lo primero que el restaurante debe realizar para llegar a un proceso de talento humano estructurado es crear procedimientos de selección y contratación de tal manera que esto quede estandarizado en la organización.

Fases del Proceso de Gestión del Talento Humano

Requisición de personal: Revisión de funciones y responsabilidades del cargo.

Convocatoria interna: Resulta necesario realizar un análisis acerca de la fuente de reclutamiento, ya sea interna o externa, que pueda suministrar los candidatos idóneos para ocupar el cargo. Por otro lado, el reclutamiento externo se puede realizar a través de la publicación de anuncios o la solicitud de apoyo por parte de una bolsa de empleo.

Referenciación laboral: Validación de hojas de vida.

Entrevista: Pruebas psicológicas sugeridas son

- Test de Wartegg: “El objetivo de este tipo de prueba psicológica es conocer algunas características de la personalidad del encuestado en cuestión, así como sus preferencias, la

manera en la que se relaciona con los demás, entre otras cosas” (Glover, 16 de noviembre del 2018).

- 16 PF: “La prueba identifica 16 factores o rasgos primarios de la conducta para explicar la totalidad de la personalidad. Posteriormente se identificaron 5 (cinco) dimensiones o factores globales (de segundo orden) de la personalidad de los sujetos normales” (Evalart, 29 de octubre del 2018).

Elección de aspirante: Después de realizar el respectivo estudio de la información recaudada a través de los pasos anteriores, y teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación de las pruebas psicológicas, se procede a establecer cuáles son los candidatos más destacados con base en el perfil fijado, sin dejar de lado factores de tipo económico relacionados al cargo que se va a ocupar y las aspiraciones del interesado respecto a las mismas.

Elección del finalista: La persona encargada de gestión humana, con base en su experiencia debe orientar al gerente respecto a la selección de la persona que ocupará la vacante y de manera conjunta tomar una decisión.

Procedimiento de inducción y entrenamiento: Inducción, evaluación del desempeño en el puesto, evaluación del comportamiento en el grupo y entrenamiento.

Conclusiones

El manejo inadecuado de los subprocesos de contratación y selección de personal en el restaurante La Rioja, han llegado a afectar la organización y a sus colaboradores, esto se logró evidenciar en el desarrollo de las entrevistas realizadas al dueño y a los empleados, por lo que se hace necesario dar respuesta al objetivo general a través de la implementación de la propuesta de reestructuración planteada para la adecuada gestión de los recursos humanos en el restaurante La Rioja.

A partir de los hallazgos arrojados en la fase de diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo para la selección y contratación del talento humano en el restaurante, se propone al propietario del restaurante implantar una serie de actividades que comprenden desde la requisición del personal, la revisión de las funciones y responsabilidades para cada cargo, la evaluación de las fuentes de reclutamiento concluyendo con la validación de hojas de vida, la selección de los candidatos que se ajusten a la oferta y la elección del candidato a ocupar la vacante, todo esto con la finalidad de mejorar los procesos de gestión de los recursos humanos en el restaurante lo que su vez contribuya a tener personal que se ajuste a las necesidades del restaurante.

Después de analizar las características del personal que labora en el restaurante La Rioja se logra determinar que los puestos de trabajo en el restaurante están cubiertos más sin embargo no existe una adecuada distribución de algunas de las funciones asignadas a cargos polivalentes tal es el caso del cargo de cajero (a), que debe además de desempeñar las funciones inherentes a su cargo debe apoyar más actividades en otras áreas del restaurante para las cuales no recibe una adecuada capacitación por lo mismo se establece que se hace necesario formalizar los programas de entrenamiento del personal.

Al identificar las etapas del proceso de selección y contratación del restaurante La Rioja, se llegó a la conclusión que la empresa cuenta con un desconocimiento en cuanto a las etapas que se deben llevar a cabo para las actividades que se desarrollan en el área de RRHH de una organización, en el restaurante el responsable es su administrador y propietario el cual debe desarrollar múltiples tareas entre estas las relacionadas con los subprocesos de contratación, selección, inducción y entrenamiento del personal, sin tener una formación académica y ejerciendo dichas actividades de manera empírica por lo cual dentro de la propuesta de reestructuración del área de talento humano se propone la creación del cargo de coordinador de gestión humana lo que aportará eficiencia a dichos procesos y crecimiento al restaurante.

Se evidencia que no existe un programa de inducción y entrenamiento implantado en el restaurante que ayude a los colaboradores a tener una correcta adaptación al cargo una vez se realiza la selección, por lo mismo a través de la implementación de los pasos dados para la inducción del personal dentro de la propuesta de reestructuración se evitará los retrocesos en los procesos y se aumentará la productividad en los empleados nuevos en un periodo de tiempo más corto.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un diseño de cargos y puestos de trabajo donde se defina desde el perfil profesional, habilidades y competencias para cada cargo hasta tipos de contrato y características de cada puesto, conviene suscribir contratos a término fijo para los empleados que ocupan puestos fijos dentro del restaurante La Rioja.

Se propone al restaurante La Rioja crear e implementar un procedimiento de selección y contratación donde se evidencie cada una de las etapas para llevar a cabo las contrataciones de todo el personal, esto en cabeza de una persona encargada del área de Talento Humano.

Se recomienda diseñar estrategias integrales para capacitar y motivar al personal, de tal manera que se logre que la organización en general participe con el logro de los objetivos del negocio y por supuesto los beneficios del alcance de las metas propuestas sean para los trabajadores en general.

Una vez finalizado el trabajo de investigación, se recomienda aplicar en campo el plan de inducción y entrenamiento para evaluar las competencias y adaptarlo a las necesidades identificadas para restaurante La Rioja.

Se recomienda implantar dentro de los procesos de gestión humana formatos que apoyen los subprocesos de requisición, selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, de igual manera es importante que el restaurante contacte un consultor que apoye la implantación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

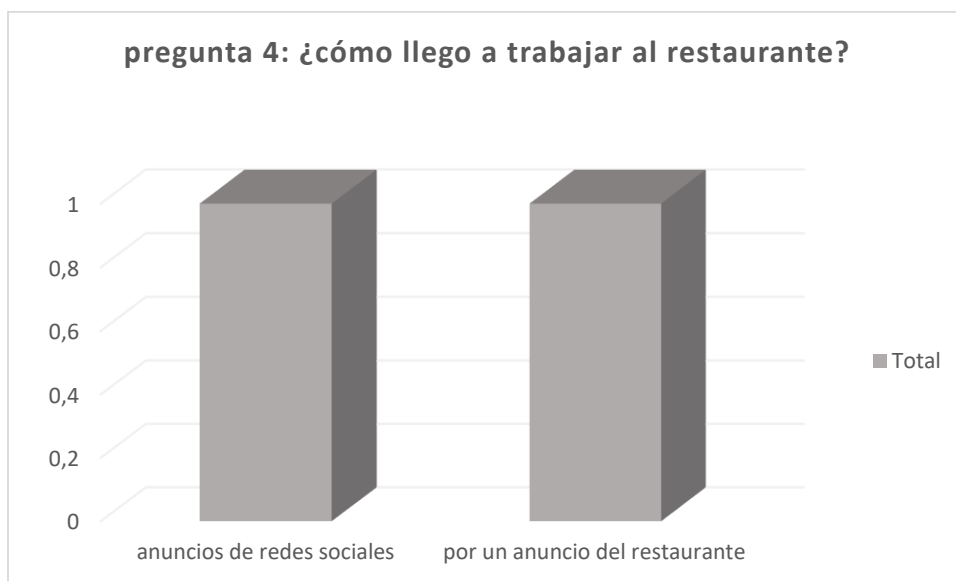
Referencias Bibliográficas

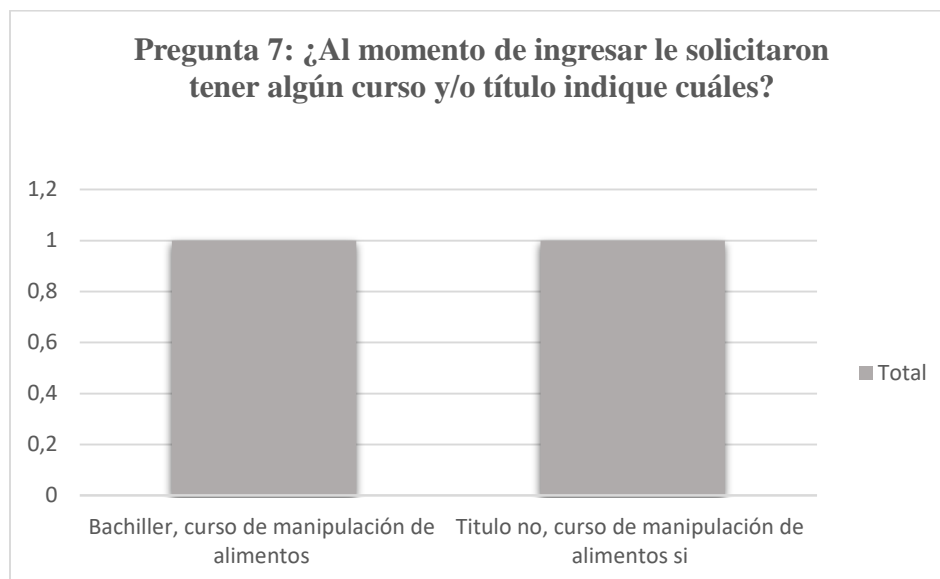
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/12>.
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>.
- 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>.
- Chiavenato. (2009). Gestión de Talento Humano. <https://www.todostuslibros.com/autor/idalberto-chiavenato>.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos. Colombia. Edit. Mc Graw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, Idalberto, “Gestión Del Talento Humano”, Editorial: Mcgraw-hill, 2002.<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/ChiavenatoTalento%20humano%203ra%20ed.pdf>.
- Perdomo Jesús, Heredia Oswaldo. La Gestión de Recursos Humanos Enfocada en la Calidad Total y la Innovación 2011.http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484.
- Montoya & Boyero (2016) La gestión humana como socio estratégico para el éxito organizacional.. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163.

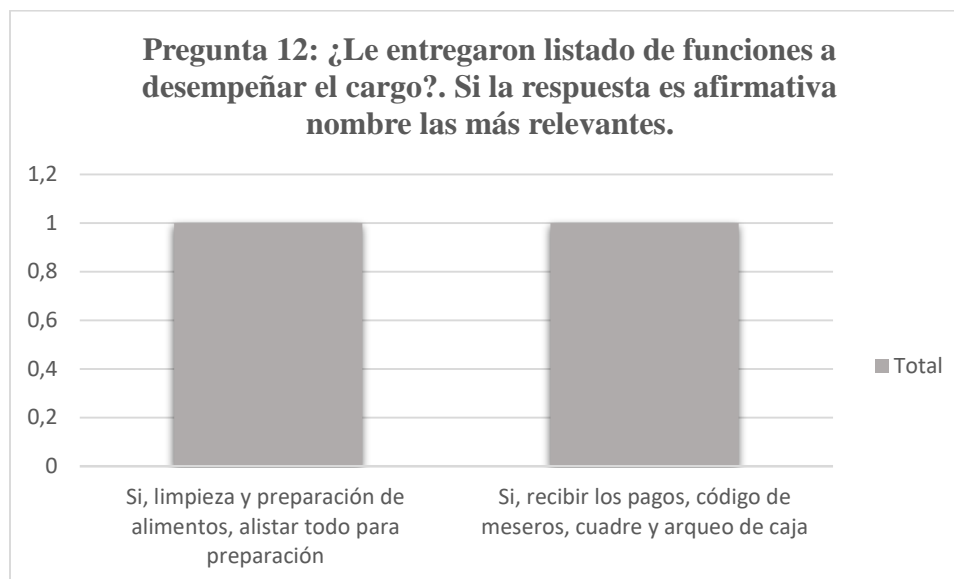
- Wehrich, (2004). Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia. <http://www.pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/20>.
- Xativa (2017). Blog Restaurante. <https://www.grupxativa.com/blog/2017/09/29/de-donde-viene-la-palabra-restaurante/>.
- Vega, C. Y. (2001). Gestion del Talento Humano. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>.
- Ministerio de la Proteccion Social. (2007) Riesgos Laborales. <https://www.ins.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCION%202346%20DE%202007.pdf>.
- Martinez, P. (19 de Junio de 2011). Gestion del Talento Humano. [https://grupociieg.org/archivos_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013_articulo_id107.pdf](https://grupociieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013_articulo_id107.pdf).
- Domínguez, M. (2008). Las Organizaciones Empresariales Modernas. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a05.pdf>
- Eslava. (2004). Gestión del Talento Humano. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Fierros, E. (13 de 01 de 2021). Obtenido de <https://fierros.com.co/noticias/estos-son-los-segmentos-que-en-2021-ya-muestran-signos-de-recuperacion/>
- Chiavenato(2009) Tercera edicion Gestión del talento humano. (Pag.93). Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Anexos

Anexo 1. Análisis área Operativa



Anexo 2. Análisis de requerimientos

Anexo 3, Análisis de las funciones del Restaurante la Rioja

Anexo 4 Etapas recomendadas para el proceso de gestión humana en La Rioja.

