

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de Mejora del Sistema de Reclutamiento y  
Selección de Personal por Competencias, para la empresa  
Hanaska Catering del Distrito Metropolitano de Quito,  
2021.”**

Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Moran López, Karen Lourdes  
Bach. Urrutia Vives, Ana Belén

**Docente Guía:**

MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERU

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICES

### Índice de Contenidos

ÍNDICES .....	III
Índice de Contenidos .....	III
Índice de Tablas .....	VI
Índice de Ilustraciones .....	VIII
Índice de Anexos .....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	XIV
CAPITULO I .....	1
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Título del Tema .....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	1
1.3. Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
1.4. Justificación .....	4
1.5. Metodología .....	5
1.5.1 Paradigma de Investigación .....	5
1.5.2 Enfoque de Investigación .....	6
1.6 Alcances y Limitaciones .....	9
CAPÍTULO II .....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Conceptualización.....	11
2.1.1 Antecedentes de Investigación.....	11
2.1.2 Fundamentación Contextual.....	16
2.1.3 Fundamentación Legal.....	18
2.1.4 Fundamentación Teórica.....	20
2.2. Importancia .....	29

2.1.1	Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias.....	29
2.1.2	Catering .....	30
2.1.3	Tipos de Catering.....	30
2.1.4	Catering Industrial.....	31
2.3.	Análisis Comparativo.....	32
CAPÍTULO III .....		33
3. MARCO REFERENCIAL.....		33
3.1.	Análisis Crítico .....	33
3.2	Reseña Histórica.....	34
3.3	Filosofía Organizacional.....	36
3.3.1	Misión .....	36
3.2.2.	Visión .....	37
3.2.3	Principios Y Valores .....	38
3.4	Diseño Organizacional .....	38
3.5	Servicios .....	39
3.5.1	Transporte de alimentos.....	39
3.5.2	Cocina en Sitio .....	40
3.5.3	Servicios Generales Hanaska Catering.....	41
3.6	Diagnóstico Organizacional.....	42
CAPÍTULO IV.....		44
4. RESULTADOS.....		44
4.1	Diagnóstico .....	44
4.2	Diseño de la Mejora .....	45
4.2.1	Encuesta de Satisfacción del Proceso de Selección de Hanaska Catering .....	45
4.2.2	Indicadores de Gestión Evaluados .....	57
4.2.3	Análisis de FODA.....	61
4.2.4	Objetivo de la Propuesta de Selección por Perfiles de Competencia. ....	65
4.2.5	Manual de Selección por Competencias para el área de comercialización.....	67
4.1.1	Costos de selección aplicando el manual de selección propuesto. ....	89
CAPÍTULO V.....		91
5. SUGERENCIAS.....		91
5.1	Conclusiones.....	91
5.2	Recomendaciones .....	92

5.3 Bibliografía .....	93
CAPÍTULO VI.....	96
6. ANEXOS .....	96
6.1 Formato De Encuesta .....	96
6.1.1 Convalidación del instrumento de la encuesta .....	98
6.2 Evidencias Fotográficas .....	99
6.3 Evidencias Videografías.....	102

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Diagnostico Situacional de Hanaska Catering</i> .....	3
Tabla 2. <i>Tabla Justificación</i> .....	4
Tabla 3 <i>Misión de Hanaska Catering</i> .....	36
Tabla 4 <i>Visión de Hanaska Catering</i> .....	37
Tabla 5 <i>Principios y Valores de Hanaska Catering</i> .....	38
Tabla 6 <i>Diagnostico Organizacional de Hanaska Catering</i> .....	42
Tabla 7 <i>Encuesta; pregunta N°1</i> .....	46
Tabla 8 <i>Encuesta; pregunta N°2</i> .....	47
Tabla 9 <i>Encuesta; pregunta N°3</i> .....	48
Tabla 10 <i>Encuesta; pregunta N°4</i> .....	49
Tabla 11 <i>Encuesta; pregunta N°5</i> .....	50
Tabla 12 <i>Encuesta; pregunta N°6</i> .....	51
Tabla 13 <i>Encuesta; pregunta N°7</i> .....	52
Tabla 14 <i>Encuesta; pregunta N°8</i> .....	53
Tabla 15 <i>Encuesta; pregunta N°9</i> .....	54
Tabla 16 <i>Encuesta; pregunta N°10</i> .....	55
Tabla17 <i>Costos Fijos del Procesos de Selección Actual</i> .....	60
Tabla 18 <i>Costos Variables del Procesos de Selección Actual</i> .....	60
Tabla 19 <i>Fortalezas de Hanaska Catering</i> .....	61
Tabla 20 <i>Oportunidades de Hanaska Catering</i> .....	62
Tabla 21 <i>Debilidades de Hanaska Catering</i> .....	63
Tabla 22 <i>Amenazas de Hanaska Catering</i> .....	64
Tabla 23 <i>Descripción y perfil de puesto para el Gerente Comercial</i> .....	67
Tabla 24 <i>Descripción y perfil de puesto para el Gerente de Marketing</i> .....	68

Tabla 25 <i>Descripción y perfil de puesto para el Asistente Comercial</i> .....	70
Tabla 26 <i>Descripción y perfil de puesto para los Vendedores</i> .....	71
Tabla 27 <i>Flujograma del Proceso de Selección del área comercial (primera parte)</i> . 72	
Tabla 28 <i>Flujograma del Proceso de Selección del área comercial (segunda parte)</i> 73	
Tabla 29 <i>Flujograma del Proceso de Selección del área comercial (tercera parte)</i> .. 74	
Tabla 30 <i>Ponderación de factores a evaluar</i> .....	75
Tabla 31 <i>Diccionario de palabras para selección por competencias</i> .....	76
Tabla 32 <i>Valoración de la formación académica</i> .....	78
Tabla 33 <i>Valoración de la experiencia laboral</i> .....	79
Tabla 34 <i>Valoración del uso de paquetes informáticos</i> .....	79
Tabla 35 <i>Valoración de los aspectos personales</i> .....	80
Tabla 36 <i>Matriz para el registro de las competencias</i> .....	81
Tabla 37 <i>Orientación y servicio al cliente</i> .....	83
Tabla 38 <i>Productividad laboral</i> .....	83
Tabla 39 <i>Dinamismo y energía laboral</i> .....	83
Tabla 40 <i>Iniciativa y autonomía</i> .....	83
Tabla 41 <i>Trabajo en equipo</i> .....	84
Tabla 42 <i>Liderazgo laboral</i> .....	84
Tabla 43 <i>Tolerancia a la presión</i> .....	84
Tabla 44 <i>Expectativas profesionales</i> .....	84
Tabla 45 <i>Matriz de resultados finales de los perfiles por competencias</i> .....	85
Tabla 46 <i>Informe final del candidato ganador</i> .....	87
Tabla 47 <i>Costos Fijos aplicando el proceso de selección</i> .....	89
Tabla 48 <i>Costos Variables aplicando el proceso de selección</i> .....	89
Tabla 49 <i>Método de Cronbach encuesta</i> .....	98

**Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 <i>Evolución de las tendencias del Talento Humano</i> .....	25
Ilustración 2 <i>El proceso de selección por competencias</i> .....	26
Ilustración 3 <i>Diseño Organizacional Hanaska Catering</i> .....	38
Ilustración 4 <i>Transporte de alimentos</i> .....	39
Ilustración 5 <i>Cocina en Sitio</i> .....	40
Ilustración 6 <i>Servicios Generales de Hanaska Catering</i> .....	41
Ilustración 7 <i>Pregunta N°1</i> .....	46
Ilustración 8 <i>Pregunta N°2</i> .....	47
Ilustración 9 <i>Pregunta N°3</i> .....	48
Ilustración 10 <i>Pregunta N°4</i> .....	49
Ilustración 11 <i>Pregunta N°5</i> .....	50
Ilustración 12 <i>Pregunta N°6</i> .....	51
Ilustración 13 <i>Pregunta N°7</i> .....	52
Ilustración 14 <i>Pregunta N°8</i> .....	53
Ilustración 15 <i>Pregunta N°9</i> .....	54
Ilustración 16 <i>Pregunta N°10</i> .....	55



**Índice de Anexos**

Anexo 1 <i>Proceso de Producción</i> .....	99
Anexo 2 <i>Proceso de pre producción</i> .....	99
Anexo 3 <i>Recepción de materias primas</i> .....	99
Anexo 4 <i>Revisión de calidad de productos</i> .....	100
Anexo 5 <i>Elección de los mejores cortes de los cárnicos</i> .....	100
Anexo 6 <i>Selección de los productos de mayor calidad</i> .....	100
Anexo 7 <i>Limpieza de las materias primas</i> .....	101
Anexo 8 <i>Hornos de cocción de los diferentes cárnicos</i> .....	101
Anexo 9 <i>Área de cocción de sopas</i> .....	101
Anexo 10 <i>Flota de Vehículos de Hanaska Catering</i> .....	101
Anexo 11 <i>Grupo Hanaska – Video Corporativo (1)</i> .....	102
Anexo 12 <i>Grupo Hanaska – Video Corporativo (2)</i> .....	102
Anexo 11 <i>Grupo Hanaska – Video Corporativo (3)</i> .....	102

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Investigación, trata sobre la “Propuesta de Mejora del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, para la empresa Hanaska Catering del Distrito Metropolitano de Quito”, la ejecución correcta del mismo, para así llegar a un buen funcionamiento de la empresa. La misma que se dedica a la preparación y comercialización de productos alimenticios para varias empresas del Distrito Metropolitano de Quito, (Catering Industrial).

La empresa logra adaptar una propuesta en base a las necesidades de los clientes, pues lo que busca es mejorar su calidad, eficiencia o servicios del personal hacia el cliente. Para que de esta manera se dé un funcionamiento óptimo dentro de la atención y cumplir con las metas planteadas por la empresa. De igual manera implementar un plan de capacitación en donde el personal tenga el conocimiento necesario para este ámbito. También dentro de la propuesta se señalará las conclusiones y recomendaciones que surgen con la investigación del proyecto.

En donde el objetivo principal de la empresa es proponer un Sistema de Selección por Competencias para Hanaska Catering, como una herramienta de aplicación sustentable y perdurable, para mejorar la gestión y la forma de selección del talento humano, para así generar un nivel de desempeño óptimo en todo su personal. Es por ello que la Administración de Recursos Humanos en la actualidad se ve sometida a grandes cambios e innovaciones, aún más con la nueva realidad al estar atravesando una pandemia sanitaria debida al Covid-19, por tal motivo, acarrea sus nuevos retos para mencionada área de la empresa.

Se realizará un análisis situacional, en el cual se utilizarán entrevistas y encuestas al personal de la empresa. De la misma manera tiene un enfoque descriptivo en donde se determinará las metas, objetivos, oportunidades, fortalezas y debilidades del Catering Industrial, lo que permitirá a nosotras como investigadoras definir la filosofía empresarial, además se delimitará las estrategias de reclutamiento y selección de personal adecuadas para potenciar la empresa Hanaska Catering.

**Palabras Clave:**

Talento Humano.

Gestión del Talento Humano.

Reclutamiento por Competencias.

Selección por Competencias.

Catering.

Empresas de alimentos.

**ABSTRACT**

This Research Paper deals with the "Proposal to Improve the System of Recruitment and Selection of Personnel by Competencies, for the company Hanaska Catering of the Metropolitan District of Quito", the correct execution of the same, in order to achieve a good operation of the company. The same one that is dedicated to the preparation and commercialization of food products for several companies of the Metropolitan District of Quito, (Industrial Catering).

With this proposal, it will be possible to adapt to the needs of the clients either in terms of quality, efficiency or personal service, for a better operation, a training plan for the personnel, as well as the conclusions and recommendations made from the investigation done. That is why the Hanaska company must start the process of improving the quality of the service offered to its customers, since it is not a matter of choice, the image of the company depends on it.

Where the main objective of the company is to propose a System of Selection by Competencies for Hanaska Catering, as a sustainable and lasting application tool, to improve the management and the form of selection of human talent, in order to generate an optimal level of performance. on all your staff. That is why the Human Resources Administration is currently undergoing great changes and innovations, even more so with the new reality as it is going through a health pandemic due to Covid-19, for this reason, it brings its new challenges for said area of the company.

A situational analysis will be carried out, in which interviews and surveys of company personnel will be used. In the same way, it has a descriptive approach where the goals, objectives, opportunities, strengths and weaknesses of Industrial Catering will be determined, which will allow us as researchers to define the business philosophy, in addition, the appropriate recruitment and selection strategies will be

defined. to promote the Hanaska Catering company.

**Keywords:**

Human talent.

Human Talent Management.

Recruitment by Skills.

Selection by Competences.

Catering.

Food companies.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación está enfocado para la empresa Hanaska Catering, ubicada en el Cantón Quito, de la Provincia de Pichincha, la presente propuesta de mejora está orientada a plantear un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para la empresa Hanaska Catering.

Hanaska Catering actualmente es débil en el uso debido de un sistema de reclutamiento y selección de personal, el cual influye directamente con la manera y la forma en la selección del personal, lo que conlleva que se contrate a personas con un perfil profesional no acorde ni adecuado para la empresa, en tal sentido, tal fallo en el sistema de reclutamiento y selección del perfil profesional podría generar conflictos con el personal contratado, alterando el correcto ambiente laboral que debe existir dentro de la empresa Hanaska Catering, lo cual directamente influirá el desempeño laboral y social en conjunto con el logro de las metas propuestas de manera general en la empresa.

Hanaska Catering, no maneja ni usa correctamente algún Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, por lo que la presente investigación se enfoca en el desarrollo de un sistema de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de mejorar los procesos internos de la empresa en la contratación de personal, generando así una consolidación en el mercado gastronómico industrial quiteño.

Por lo tanto, el presente Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias se desarrolla de la siguiente manera.

Capítulo I: Antecedentes del Estudio, es aquí donde se tratará sobre el planteamiento del problema sus hipótesis y objetivos, tratando también su metodología y sus alcances con sus limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico, es en este capítulo donde se tratará la conceptualización al igual que la importancia y los modelos de variables relativas al presente tema de investigación, así como un análisis comparativo y crítico de las mencionadas variables.

Capítulo III: Marco Referencial, es en este capítulo donde se tratará la reseña histórica, la filosofía y el diseño organizacional del presente tema de investigación.

Capítulo IV: Resultados, es aquí donde se tratará el diagnóstico obtenido y dando como objetivo el diseño de mejora y al presente tema de investigación.

Capítulo V: Sugerencias, en este capítulo se tratará estrictamente las conclusiones, así como las recomendaciones y la bibliografía del presente tema de investigación.

Capítulo VI: Se terminará la presente investigación con los anexos el presente tema de investigación.

El trabajo queda fundamentado mediante el desarrollo de los capítulos en conjunto con el marco teórico, metodología de investigación, conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

#### 1.1. Título del Tema

“Propuesta de Mejora del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, para la empresa Hanaska Catering del Distrito Metropolitano de Quito, 2021”.

#### 1.2. Planteamiento del Problema

En Hanaska Catering, se ha podido evidenciar algunos problemas, por ejemplo, podemos destacar en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, procedimientos que están a cargo por parte del departamento de Recursos Humanos, que a pesar de que Hanaska Catering, es una empresa de trayectoria en el mercado gastronómico de Quito, es débil en la realización de cada uno de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Ocasionando así demasiada demora en cada uno de los trámites de selección de personal, esta es una razón por lo que las cosas funcionan de forma deficiente en Hanaska Catering.

El proceso de reclutamiento y selección en Hanaska Catering radica en una serie de pasos lógicos, en donde, se atraen candidatos (postulantes o vacantes) a ocupar un puesto laboral en donde se eligen las personas más idóneas para ocupar la vacante solicitada.

En este proceso se contempla en emparejar los intereses, aptitudes y habilidades de los candidatos (postulantes o vacantes) a ocupar un puesto laboral, y por otro lado con los requisitos y especificaciones del puesto.

El problema principal de reclutamiento y selección del personal en Hanaska Catering, está en cómo inicia cada procedimiento de selección, como son: la solicitud de la vacante por parte de alguna área en general de Hanaska Catering, la aprobación



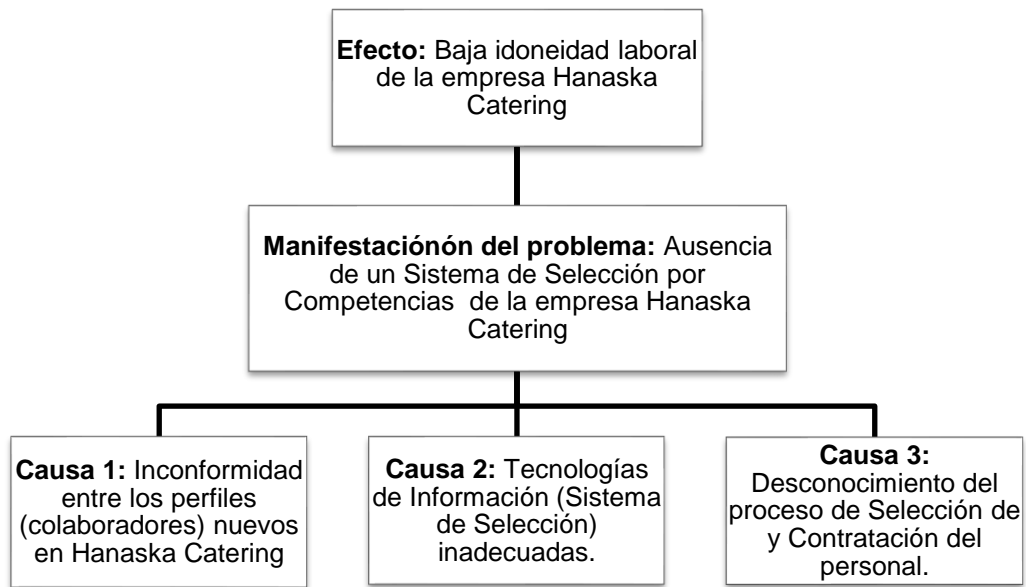
de mencionada vacante por parte del jefe inmediato del área, la revisión de la solicitud y del perfil del puesto por parte del departamento de Recursos Humanos, se finaliza con el establecimiento de la remuneración acorde a las necesidades de la vacante y de la experiencia del aspirante.

Cuando la selección de la nueva vacante o aspirante no se realiza de la mejor manera por parte del departamento de Recursos Humanos de Hanaska Catering, se puede impedir el ingreso a Hanaska Catering de una persona o aspirante con gran potencial laboral, o de lo contrario, en aceptar el ingreso de una persona o aspirante con influencia negativa en el grupo de trabajo, lo que puede afectar el éxito de las operaciones gastronómicas diarias en las que se desenvuelve Hanaska Catering.

Como se puede evidenciar los problemas que actualmente presenta el departamento de Recursos Humanos de Hanaska Catering, generan efectos negativos y perjudiciales para la empresa, lo que conlleva a la pérdida de recursos económicos, al igual que la imagen corporativa de Hanaska Catering se ve afectada al tener alta rotación de personal, en tal sentido, se deben llevar de la mejor manera los procesos y procedimientos antes descritos para evitar tales pérdidas económicas por parte de Hanaska Catering.

En la presente investigación se intenta realizar una propuesta de mejoramiento de este proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en Hanaska Catering, en donde, se diseñarán y realizarán procesos de reclutamiento y selección del personal de manera clara y transparente, esto debido a que la empresa no cuenta con un sistema que sea eficaz a la hora de seleccionar el personal necesario para las operaciones gastronómicas diarias en Hanaska Catering.

Tabla 1  
*Diagnostico Situacional de Hanaska Catering*



Fuente: (Investigación propia)  
 Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

### 1.3. Objetivos

#### Objetivo General

Proponer un Sistema de Selección por Competencias para Hanaska Catering, como una herramienta de aplicación sustentable y perdurable, para mejorar la gestión y la forma de selección del talento humano, para así generar un nivel de desempeño óptimo en todo su personal.

#### Objetivos Específicos

✓ Conocer los aspectos generales de Hanaska Catering, como son: reseña histórica, direccionamiento estratégico, organismos de control, entre otros; mediante un Diagnostico Situacional en el que se desenvuelve Hanaska Catering, para conocer las razones de la ausencia de un Sistema de Selección por Competencias.

✓ Establecer el levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias, que sirva como herramienta base para realizar la selección del personal dentro del área de Talento Humano, mismo que constará de un Manual de Selección por Competencias, controlando su cumplimiento mediante diagramas de flujo del proceso de Selección, dentro de la empresa Hanaska Catering en el Distrito Metropolitano de Quito.

✓ Elaborar la propuesta de un plan de mejoramiento continuo de la calidad del reclutamiento para el personal bajo su nivel de competitividad.

#### 1.4. Justificación

Tabla 2.

*Tabla Justificación*

Propuesta de mejora del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, para la empresa Hanaska Catering del Distrito Metropolitano de Quito, 2021.	Tributación al Proyecto de Investigación de la Escuela de Postgrado Neumann: Emprendimiento Productividad Competitividad para las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito.	Tributa PROGRAMA No 3: Programa de Investigación científica y de formación de PYMES del Distrito Metropolitano de Quito.	Tributa a las líneas de Investigación de la Escuela de Postgrado de Neumann: LÍNEA 3: Administración de Negocios como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social en Ecuador.	Tributa a línea de investigación de Cambio de la matriz productiva en Ecuador.	Zona de impacto nueve (9).	Objetivo del Plan de Desarrollo Nacional Toda una Vida Objetivos: 1,2,3,5
--	--	--	--	--	----------------------------	---

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

El tema del trabajo de titulación pertenece a línea de investigación de la carrera Master en administración de Negocios MBA, la misma que contribuye al proyecto de investigación de la carrera como propuesta de un modelo de gestión para Pymes, así como contribuye el programa de investigación científica y formación para las Pymes con impacto en la zona nueve (9), la cual tributa a la línea de investigación de la Escuela de Postgrado Neumann (transformación de la matriz productiva), y estas pertinencias deben ser reflejadas en una zona de impacto de la escuela.

## **1.5. Metodología**

### **1.5.1 Paradigma de Investigación**

#### **1.5.1.1 Paradigma- Post positivista**

El paradigma post-positivista señala según (Flores, 2004), nos dice:

Este paradigma es una versión modificada del positivismo, la predicción y el control continúan siendo la meta. A continuación, se presenta de una manera sintética cómo responde este paradigma a las preguntas inicialmente planteadas. En relación con la pregunta ontológica, el post positivismo responde que es crítico realista lo que significa que la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida.(pág. 4)

Con base en lo señalado, a través del enfoque cualitativo y la investigación exploratoria que nos permitió comprender y explorar las opiniones de los expertos internos consultados, emergiendo que la debilidad más acentuada de la empresa es la ausencia Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias dentro de Hanaska Catering.

#### **1.5.1.2 Paradigma- Positivista**

Según Pedro Zayas, en el 2010 nos dice:

Entre las principales características del paradigma positivista se encuentran la orientación nomotética de la investigación, la formulación de hipótesis, su verificación y la predicción a partir de las mismas, la sobrevaloración del experimento, el empleo de métodos cuantitativos y de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información. (Zayas, 2010)

Es una investigación que generaliza y se requiere de la estadística, ya que, a través del enfoque cuantitativo y el método deductivo, se logró identificar las debilidades y las estrategias a aplicar para mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias de Hanaska Catering.

## **1.5.2 Enfoque de Investigación**

### **1.5.2.1 Descriptiva**

Se escoge un enfoque descriptivo debido a que se muestra las características de una población determinada, en este caso ayudará mucho a la recolección de información pues de esta manera se podrá conocer cuáles son las falencias de la empresa.

En el ámbito de los Estudios descriptivos se pueden mencionar: a) descriptivo típico (describe las características de una sola muestra); b) descriptivo comparativo (describe las diferencias de variables en dos o más grupos); c) estudio de caso (descripción intensa de una unidad de estudio) (Rodríguez & Pérez, 2007, pág. 36)

El estudio descriptivo se constituye para la determinación de las características más importantes dentro del problema a través del cual se identifican sus elementos constituyentes.

Finalmente, existen los estudios correlacionales de variables, que permiten la identificación de una relación causa – efecto entre variables.

Por las particularidades del presente estudio, se utilizó un tipo de estudio descriptivo con el fin de caracterizar la situación del área y de la entidad, así como los problemas identificados de Hanaska Catering.

### **1.5.2.2 Cuantitativo**

Según Nelly Zulay, nos dice:

“El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, cada etapa conduce de forma lógica a la que viene, sirve para comprobar, explicar o predecir un determinado hecho. Es una muy buena opción para producir conocimiento objetivo, definido, muy particularizado y comprobable.” (Zulay, 2017)

El enfoque es Cuantitativo, porque este hace uso de materias como es estadística inferencial, por validación de hipótesis; además por el tipo de información utilizada, el presente estudio tiene características de un enfoque de investigación cuantitativa, debido a que utiliza información y propone medidas con base en datos cuantificables que describen la situación tanto del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias como de Hanaska Catering y del sector gastronómico.

Este enfoque cuantitativo, aunque predominante, no excluye el uso de datos cualitativos como opiniones y aportes personales de miembros de Hanaska Catering, por tanto, da información de fuentes secundarias.

### **1.5.2.3 Inductivo**

El método que mejor se acopla en el desarrollo del proyecto es el inductivo, debido a que parte de lo particular para obtener conclusiones generales. Las cuales ayudaran a que la empresa tenga claros sus objetivos finales.

El método inductivo se conoce como experimental y sus pasos son: 1) Observación, 2) Formulación de hipótesis, 3) Verificación, 4) Tesis, 5) Ley y 6) Teoría. La teoría de la falseación funciona con el método inductivo, por lo que las conclusiones inductivas sólo pueden ser absolutas cuando el grupo a que se refieran será pequeño. (Dávila, 2006, pág. 187)

El método inductivo, que parte de datos y evidencia particulares con los que se pueden enunciar conclusiones generales, se utilizó en la etapa de diagnóstico de la situación actual de la ausencia del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias en Hanaska Catering.

#### 1.5.2.4 Deductivo

Para Felipe Giraldo Sierra y Evelyn Orozco en el 2011 nos dice:

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones”. (Giraldo Sierra & Orozco, 2011)

El método Deductivo, sirve para avanzar desde un tema general, como fueron las conclusiones de otros autores para llegar a las particularidades que serán las causas en la elaboración de esta investigación de Hanaska Catering.

Por otra parte, el método deductivo, por medio del cual se pueden aplicar conocimientos generales, que son aceptados ampliamente, para su uso en casos particulares que se están estudiando, fue aplicado al momento de establecer el del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias de Hanaska Catering.

#### 1.5.2.3 Recolección de Datos

##### 1.5.2.3.1 Fuentes primarias

Nº de expertos de la encuesta

- ✓ *Gerente de Talento Humano*
- ✓ *Gerente de Talento Humano del Catering*
- ✓ *Coordinador de Talento Humano*
- ✓ *Consultor de Talento Humano*
- ✓ *Asistente de Talento Humano*

Estas personas en mención, se las considera que son las personas más idóneas para recopilar sus valiosos aportes en los procesos de selección de personal, por tener amplia experiencia en el área de Talento Humano, se lo ha considerado al consultor de talento Humano, ya que él tiene muchos conocimientos en lo que refiere

al personal que trabaja en la parte del talento humano de la empresa, entonces, se entiende que él conoce el proceso de contratación de la empresa, en tal sentido, tiene alta destreza en todos los procesos y las personas que los desarrollan.

Entonces, se ha considerado que tienen los conocimientos suficientes de como interactúa el flujo de personal en este nicho de mercado (Catering Industrial), así como el conocimiento dentro del avance del mercado, mediante los diferentes escenarios que se pudieran presentar en función al giro del negocio, por tal motivo sus aportes a la presente investigación son de gran importancia.

#### **1.5.2.3.2 Fuentes secundarias**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha tomado como fuentes secundarias a las siguientes fuentes; Bibliográficas, Diario Grupo el Comercio, Asamblea Nacional del Ecuador, Repositorio de Neumann Business School NBS Escuela de Postgrado, Repositorio de la Universidad de Cuenca, Repositorio de la Universidad Central del Ecuador, Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana, Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato.

#### **1.5.2.3.3 Instrumento de Investigación Científica**

✓ *Encuesta.*

### **1.6 Alcances y Limitaciones**

En el presente estudio no se aplicó muestreo ya que se trabaja directamente con la Gerencia de Talento Humano de Hanaska Catering, entonces, el presente documento es un manual que servirá de referencia para todos los cargos del área de comercialización de la empresa, es decir, para los puestos de ventas y marketing (comercialización).

Por lo tanto, es un trabajo que la Gerencia de Talento Humano de Hanaska Catering acoge como una orden gerencial de desarrollo e implementación para el área



de Talento Humano que interviene directamente el presente Sistema de Selección por Competencias para la empresa Hanaska Catering.

En reuniones mantenidas con el Coordinador de Talento Humano se nos ha manifestado que de los resultados de la presente investigación se realizara en la posteridad un estudio similar ara el resto de las áreas de la empresa, y en todo caso, la presente investigación sobre la selección por competencias en el departamento de comercialización se denominaría el “plan piloto” para que con los resultados de esta investigación se los multiplique en la posteridad a las demás áreas de la empresa Hanaska Catering.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Conceptualización

##### 2.1.1 Antecedentes de Investigación

Según los autores Lechuga, Carlos & Lechuga Eddy, en su trabajo de titulación de Neumann Business School NBS, Escuela de Postgrado, de la Escuela de Administración de Negocios con el título *“Propuesta de Mejora del ambiente laboral en base al coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima - Perú”*.

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners.

La conclusión más relevante a la que llegan los autores es:

La presente investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú; entendiendo como ambiente laboral la atmósfera psicológica social dentro de la empresa que nos permite comprender, analizar y explicar el comportamiento de los grupos (conducta, reacciones, actitudes y emociones) ante el trabajo, los protocolos, las reglas o normas organizacionales y con un programa estructurado de coaching se logra obtener un cambio en cada colaborador que forman parte del proceso de esta propuesta. (Lechuga & Lechuga, 2020, pág. 128)

De igual manera establecer el diagnostica del ámbito y competencias laborales de la empresa Business Partners Consultora S.A.C. Lima- Perú, posibilitó determinar que varios de los problemas que aquejan a la empresa son la inadecuada comunicación entre los miembros que la compone, remuneraciones bajas, poca

motivación, problemas en la toma de decisiones, así como la falta de capacitaciones para el personal.

Ante esta situación la empresa recurrió a la herramienta Coaching de desarrollo de competencias, ya que mediante esta función se puede lograr un mejor ambiente laboral entre los trabajadores ya que ayuda que se adecuen a los cambios de forma más eficiente, fortalece el trabajo en equipo y mejora el desempeño de cada uno de ellos en la empresa.

Según las autoras, Diana Campos & Enma Farfán en su trabajo de titulación de la Universidad de Cuenca, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas carrera de Administración de Empresas con el título *“Diseño de un Sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda. Período 2013”*.

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal basado en competencia que permita contar con personal calificado para mejorar el desempeño de los guardias de seguridad, contribuyendo de esta manera a prestar un mejor servicio a los clientes de Crime Stop Cía. Ltda.

Las principales conclusiones fueron:

El aporte del talento humano es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa u organización. Los empleados y trabajadores poseen varias destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se debería direccionar de la mejor manera para responder a los desafíos que se presentan en un mercado dinámico y exigente.

La gestión por competencias exige a las empresas a diagnosticar con mayor claridad la íntima relación que hay entre aquellas destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se requiere para desempeñar de manera óptima un determinado cargo y lo que sus actuales o futuros colaboradores disponen o pueden llegar a

desarrollar. Esto con el fin de lograr un ganar - ganar, la empresa ofrece un excelente producto o servicio, cumple sus objetivos institucionales y los empleados mejoran su desempeño individual y se sienten realizados en varios aspectos. (Campos & Farfán, 2013, pág. 70)

Según la autora Solís, Diana en su trabajo de titulación de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación con el título de *“Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa Repremarva de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”*.

Objetivo General:

Implementar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias mediante un proceso técnico para seleccionar al colaborador que ingresara a la empresa REPREMARVA.

Sus conclusiones más significativas fueron:

- En el proceso de recopilación de la información se pudo detectar que el personal no presenta las competencias necesarias para ocupar los cargos, por lo que se necesita tener una guía de competencias acorde a los puestos y funciones.
- La ausencia de proceso de inducción a sus funciones y responsabilidades dentro del cargo hace que el personal desconozca sobre el puesto y las habilidades que debe poseer dentro del mismo para desempeñarse de una manera eficaz, efectiva y proactiva. (Solís, 2015, pág. 102)

Según la autora, Navarrete, Diana, en su trabajo de titulación de la Universidad de Guayaquil, de la escuela Ciencias Económicas con el título *“Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de Seguridad de la ciudad de Guayaquil”*

Objetivo General:

Diseñar un modelo de selección y reclutamiento y un manual para el desarrollo eficiente del involucramiento del capital humano, logrando una mejor productividad en

las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil. (Navarrete, 2015, pág. 4)

Sus conclusiones más importantes fueron:

El modelo de reclutamiento utilizado por las empresas de seguridad para la contratación de personal no se encuentra modernizado puesto que lo desarrollan por medio de clasificados en el periódico, por ello, se ha visto afectado al momento de contratar, ya que las capacidades de los trabajadores no se ajustan a las necesidades de las empresas, por lo que existe mucho despido intempestivo.

Algo trascendental e importante que están desarrollando los administradores y jefes de recursos humanos son las pruebas de diversos tipos, psicológicas, físicas, aptitud, actitud.

Los empleados reconocen que el tiempo para ingresar a una empresa se dará después de 90 días laborables, puesto que en ese tiempo se puede evaluar la capacidad de resistencia de los empleados y su disposición para trabajar en cada una de las áreas que consideren necesario los directivos de las empresas de seguridad.

Los trabajadores admiten que los métodos para ingresar a las empresas son por medio de los clasificados, tanto en páginas impresas y redes sociales, sin embargo, la gran mayoría lo realiza a través de recomendaciones que lo hacen personas que laboran en la misma compañía.

Según la autora, Pazmiño, María Belén, en su trabajo de titulación de la Universidad Tecnológica Equinoccial, de la escuela Ciencias Económicas y Negocios con el título "*Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en empresas del sector automotriz al norte de la ciudad de Quito.*"

Objetivo General:

Reestructurar los procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación del Desempeño ASESORES COMERCIALES en concesionarios automotrices ubicados al

norte de la ciudad de Quito, garantizando la idoneidad de los candidatos y la permanencia del asesor seleccionado dentro de la compañía, priorizando la participación de candidatos internos para cubrir las vacantes del área comercial.

Sus conclusiones fueron:

De acuerdo a la información obtenida en el proceso investigativo, se pudo concluir que la problemática en estudio es una constante dentro de los concesionarios automotrices ubicados al norte de la ciudad de Quito.

Un 68% de la muestra obtenida afirma que el nivel de rotación de asesores comerciales es elevado y el 54 % de la población considera que el número de asesores comerciales que trabajan en cada compañía no es el indicado ni suficiente para abastecer su giro de negocio. (Pazmiño, 2014, pág. 135)

Luego de revisar varios trabajos de algunos autores de reconocidas Universidades del país en temas referentes a la presente investigación de titulación se ha podido concluir, que es necesaria la elaboración de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para todo tipo de empresas. Debido a que estos procesos de selección ayudan a determinar que el desarrollo correcto el cual genere valor al momento de realizar los procesos de selección de personal, para poder escoger al personal idóneo con las cualidades técnico específicas necesarias para cada área determinada.

De esta manera se va generando una ventaja competitiva ante las demás empresas, ya que se tiene un óptimo proceso de selección de personal en función de todas las necesidades del resto de áreas de la empresa, así también, acorde a las necesidades previstas para cada área de la empresa Hanaska Catering.

Es evidente que los problemas que se presentan en la Dirección de Administración de Recursos Humanos en la empresa, generan efectos negativos y perjudiciales para Hanaska Catering, como son la pérdida continua de recursos

económicos al no entender los procesos de selección y perder tiempo de los reclutadores así como de las demás áreas al momento de requerir al personal, además también se ocasiona un deterioro en la imagen institucional al encontrarse con una alta rotación de personal en todas sus áreas,

Consecuencias antes mencionadas que se las deben evitar a toda costa para darle realce y valor agregado a la empresa, seleccionando personal idóneo para que ocupe las diversas plazas ofertadas por Hanaska Catering, en tal sentido, se debería manejar de mejor manera los recursos tanto económicos como de tiempo en la empresa, ya que son recursos muy escasos y se debe optimizar de una manera efectiva para potenciar a la empresa Hanaska Catering.

### **2.1.2 Fundamentación Contextual**

Según la revista de la Universidad Veracruzana en su publicación *Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador* en el año 2016 nos dice que:

En el presente artículo se revisan los aspectos fundamentales del empleo de los modelos de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para luego de manera concreta abordar el tema en la industria del catering en Ecuador, partiendo de una base teórica sobre su gestión administrativa y sus particularidades en el ámbito internacional y nacional.

De la variedad de modelos de gestión que se analizaron, los autores consideran referentes para las PYMES a pesar de no estar diseñado para estas empresas si enfoca de manera directa en la industria del catering, más sin embargo, este fue concebido para grandes empresas del sector con sus propias especificidades y no para una PYME que por sus rasgos requiere otro tratamiento que comprenda sus necesidades, dé solución a sus problemas y fortalezca su economía. (Carrión, Zula, & Castillo, 2016, pág. 82)

En la ciudad de Riobamba las actividades comenzaron en el año 2013, y se desarrollaron en el Centro de Desarrollo Infantil del Buen Vivir Francisco Chiriboga y en la actualidad ya se cuenta con cuatro empresas dedicadas a esta actividad, mismas que se encuentran aprobadas por la Dirección Provincial de Chimborazo del Instituto de Economía Popular y Solidaria.

El resultado que se llega con la investigación muestra que en nuestro país sólo el 5% de empresas de este tipo perduran luego de los 3 primeros años de funcionamiento, a lo que se atribuye falencias en los aspectos de preparación del personal, la no capacidad para establecer un plus a sus productos y el mal estado de su infraestructura.

Según “La Revista EC” en su publicación de El Universo sobre *Restauración y ‘catering’*: *Breve historia* nos dice:

Detrás de aquellas palabras incorporadas al diccionario con su nuevo significado se oculta una apasionante historia. La palabra restauración significaba para nuestros abuelos el arte de reparar un deterioro, como sucedió cuando unos especialistas devolvieron su aspecto original a los frescos de Miguel Ángel en la Capilla Sixtina o a la Última Cena de Da Vinci en Milano.

La palabra restauración se usó luego para calificar la reposición en el poder de algún régimen político, un rey, el representante de una dinastía. La de los Borbones en España dando señales de corrupción y debilitamiento es posible que se acabe pronto. El catering consta de igual modo en los diccionarios actuales. Se trata de un servicio de restauración prestado a empresas, aviones, colegios. No es nada fácil elaborar comidas para servir en vuelos internacionales. Nunca escojo el lomo, el bistec (la palabra beefsteak ya no se usa) porque suele ser recocado, bastante desabrido. Son raras las ocasiones que tiene uno de recibir platos gourmets. Recuerdo con melancolía los estupendos menús que solía tener la extinta compañía Saeta de Roberto Dunn. (Epicurio, 2013, pág. 1)



Como se puede evidenciar de lo anteriormente citado, es de fácil reconocimiento que existe un crecimiento sostenible del sector alimenticio dentro del segmento de catering en el país pese a las adversidades económicas actuales por el Covid-19, muchas empresas están dispuestas a conocer nuevos sabores, nuevas texturas y diferentes menús aparte de los que se les ofrece habitualmente en Hanaska Catering.

Se puede incrementar el abanico de opciones alimenticias, considerando que hay gran diversidad y variedad de menús para ofrecer, ya que en Ecuador existen varias regiones de donde hay una gran variedad y gama de productos alimenticios que evidentemente favorecen a mejorar los procesos gastronómicos en Hanaska Catering.

### **2.1.3 Fundamentación Legal**

Código de Trabajo

Codificación 17

Registro Oficial

Suplemento #167 Fecha: 16-12-2005 ASAMBLEA NACIONAL

Última modificación 26-sep-2012

Según en (Asamblea Nacional, 2012) lo establece en el:

Art. 556.- De sus funciones. - Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:

1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país;
2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación;
3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales;

4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias; y,

5. Las demás conferidas por la ley.

Art. 557.- Servicio de colocación. - El servicio de colocación será público y gratuito, y sus fines los siguientes:

1. Aproximar la oferta y la demanda de mano de obra, relacionando a los trabajadores desocupados o en demanda de colocación, con los empleadores que los necesiten;

2. Proporcionar un conocimiento general, uniforme y centralizado de las necesidades de las diversas profesiones e industrias de las características y posibilidades del mercado de trabajo;

3. Obtener el empleo de los desocupados en las obras públicas nacionales o municipales y las que emprendan las demás entidades de derecho público, y gestionar que se les concedan facilidades para adquirir tierras baldías y medios de cultivo; y,

4. Procurar la reintegración de los campesinos a las labores agrícolas que hubieren abandonado para concentrarse en las ciudades.

Art.-Nota: Artículo agregado por Ley No. 48, publicada en Registro Oficial Suplemento 298 de 23 de junio del 2006.

Nota: Artículo derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de mayo del 2008.

Art. 558.- Obligación de suministrar información. - Para los efectos de colocación, empleadores y trabajadores están obligados a facilitar los datos que les sean pedidos.

Las oficinas de colocación tendrán la supervigilancia de las oficinas de colocación que tengan carácter privado. (Asamblea Nacional, 2012)

Dentro del ámbito legal, el Código de Trabajo respalda a las empresas y a los colaboradores (trabajadores) dando las directrices para que puedan llevar las interacciones de la mejor manera entre los antes mencionados, y con las debidas

sanciones en caso de incumplir con las funciones y las obligaciones establecidas en el presente Código.

Tanto para empresas como para los trabajadores, así también los derechos que mantienen a las empresas y a los trabajadores, en tal sentido el presente Código se convierte en la principal herramienta de defensa para las empresas y los empleados, volviéndose, así como una herramienta de uso diario para el departamento de Talento Humano de Hanaska Catering.

#### **2.1.4 Fundamentación Teórica**

Para la realización del presente trabajo de investigación, Sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias, se ha tomado como referentes acerca del Sistema de Reclutamiento a dos autores referentes al tema.

- Administración de Recursos Humanos – JM Ivancevich, Sexta edición.
- Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato, Tercera edición.

Se dará también inicio al tema referente al Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal de Hanaska Catering, con palabras relacionadas, conjuntamente con sus atributos y sus características principales.

##### **2.1.4.1 Talento Humano**

Según, Vallejo (2016) nos indica:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, sólo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo, 2016, pág. 16)

Por ello para gestión de talento humano que se realiza con el futuro trabajador de la empresa es importante el uso de los dispositivos móviles, así como el portal de

la página web que maneje la institución. De esta manera para alcanzar mejores resultados en lo que respecta a los negocios, mediante la gestión de talento humano es necesario seguir una serie de pasos que se detallan a continuación.

- Planificación, planificación y planificación
- Reclutamiento
- Plan de acogida
- Retención.

#### **2.1.4.2 Tendencias del Talento Humano**

Según, (Puchades, 2019) nos indica:

##### **Las 5 grandes tendencias del talento humano**

Se debe tener en cuenta que la gestión de los recursos humanos cambia con el pasar del tiempo, es por ello que una empresa que considera importante el desarrollo de su talento humano debe tener a consideración:

##### **1. Employer branding**

Esto significa que la empresa debe tener en cuenta que la misma no es la única que realiza una revisión previa de sus candidatos, ya que los futuros trabajadores también dedican un tiempo a revisar el trayecto y reputación de la empresa, ya que requieren conocer el lugar al cual brindarán sus servicios y en el que se formarán como profesionales.

##### **2. Mejorar la experiencia del trabajador**

Es necesario que la empresa emplee las diferentes herramientas digitales para conocer el sentir de sus empleados, y mediante los resultados obtenidos poder fortalecer los aspectos positivos y corregir los negativos.

### **3 Transparencia**

Es indispensable que la empresa garantice un buen ambiente laboral a sus trabajadores, de tal manera que sean capaces de consultar cualquier duda o inquietud a sus superiores.

### **4. Big data aplicado a RRHH.**

Aprender el uso y manejo de las nuevas herramientas y Saas es necesario para analizar la información proporcionadas por los recruiter y de esta manera minimizar los trabajos de selección y mejorar el proceso de selección del personal.

### **5. Gamificación y trabajos en equipo**

En las empresas cada vez está más de moda crear y generar actividades de gaming, como por ejemplo acudir a un escape room para trabajar en equipo, que se impulsen las habilidades y competencias de cada trabajador.

#### **2.1.4.3 Reclutamiento de Personal**

Según, el documento on line de Runahr, en el año 2019, nos indica acerca de los conceptos de reclutamiento y selección de personal:

En el proceso de contratación de nuevos profesionales, nuestro cerebro acostumbra a funcionar de manera muy primitiva. Actuamos prácticamente por instinto. Al ver una síntesis curricular de unas pocas líneas e incluso hasta con ver el aspecto físico de las personas, ya nos formamos la primera opinión y la llevamos tan en serio que dejamos pasar por alto otros aspectos que son relevantes de la competencia profesional que no deberías dejar de ser consideradas, y al final, lo dejamos a un lado. (Runahr, 2019)

#### **2.1.4.4 Técnicas de selección de personal**

Según Chiavenato (2006) citado por Cancinos (2015) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados

a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (pág. 9)

#### **2.1.4.5 Reclutamiento**

Se define como una fase previa a la selección, que consiste en captar a los posibles trabajadores de la empresa para posteriormente someterlas al proceso de selección, por eso a partir de ese proceso las personas pueden interesarse en las vacantes de empleo de la institución.

#### **2.1.4.6 Selección del personal**

Durante este proceso el reclutador establece cuáles serán las posibles personas que tendrían éxito dentro de la empresa si se les llegase a contratar, de esta manera es al mismo tiempo un proceso de comparación y elección, para que el mismo sea lo más objetivo es necesario basarse en el perfil del cargo al que el aspirante al trabajo está aplicando.

#### **2.1.4.7 Entrevista**

La aplicación de esta técnica permite que el entrevistador descubra las potencialidades, conocimientos, valores, actitudes, aptitudes, habilidades y aspiraciones que la persona que aspira trabajar tiene y cómo aportaría al desarrollo de la empresa

#### **2.1.4.8 Pruebas psicológicas**

Estas pruebas pueden dividirse en dos tipos, por un lado, los exámenes psicométricos y por otro las de personalidad, mediante las cuales se visibilizan las aptitudes de casa personas, es decir se mide aspectos como: si el individuo podrá trabajar bajo presión, si presenta algunos trastornos psicológicos o los factores que le motivan a ser parte del personal de la empresa.

#### **2.1.4.9 Técnicas vivenciales**

Se refiere a las pruebas específicas al área de trabajo que debe desempeñar el candidato, por ejemplo, una prueba de digitación para la persona que aspira el cargo de secretaria. Para lograr esto es necesario desarrollar aspectos como dinámicas grupales.

#### **2.1.4.10 Inteligencia artificial en el reclutamiento y selección**

Según, el documento on-line de Runahr, en el 2019, nos indica lo siguiente:

En los últimos tiempos se viene hablando sobre la inteligencia artificial, que no es más que un mecanismo usado para simular el pensamiento de un ser humano por medio de un software. Lo que hacen estos sistemas es que, a través de una serie de datos, encuentran ciertos elementos en común para ofrecer una información relevante.

Este concepto gana cada vez más espacio en los ambientes de estrategia de selección y reclutamiento de los recursos humanos, para facilitar la vida tanto del profesional del área, como de los candidatos, por el hecho de que no necesita desplazarse, pero lo más importante es que ahorra tiempo para realizar otras actividades.

##### **Pruebas en línea**

La etapa de clasificación de candidatos es una de las que más exige tiempo y esfuerzo. Invertir en una plataforma de pruebas eficaz es una solución positiva para ahorrar este tiempo, además de que el sistema daría los resultados de forma automática, de acuerdo a los requisitos que sean insertados inicialmente.

##### **Video llamadas**

Los videos son una excelente herramienta para diversos análisis. Al pedir a los candidatos responder una pregunta técnica por video, por ejemplo, es posible percibir diversos factores, como comunicación, estructura de pensamiento y por supuesto, el conocimiento técnico que posee. (Runahr, 2019).

#### 2.1.4.11 Profesionales de selección

Según, el documento on-line de Runahr, en el 2019, nos indica lo siguiente

El reclutador es el profesional del área de recursos humanos que es responsable por seleccionar profesionales para trabajar en su empresa. Por conocer bien la cultura de la empresa, sabe determinar el perfil del candidato ideal para cada departamento.

Es importante que este trabajo sea realizado en conjunto con todo el personal del departamento, sumando los conocimientos de cada área, ya que estos profesionales tienen una noción en psicología y relaciones sociales suficientes para aplicar todas y cada una de las técnicas.(Runahr, 2019)

#### 2.1.4.12 Talento Humano Empresarial

Según el blog de People Next, en el año 2016 nos dice que:

La gestión del talento humano en la empresa y, en general, el recurso humano en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. (Pérez, 2016)



Ilustración 1

*Evolución de las tendencias del Talento Humano*

Fuente: (Pérez, 2016)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



### 2.1.4.13 Gestión del Talento Humano

Según el documento de la Escuela Europea de Dirección y Empresa, en el 2018 nos indica:

Un punto central que diferencia a las organizaciones que implementan la gestión de talentos de respecto a las organizaciones tradicionales es la importancia que dan al papel de los gestores y líderes en el ciclo de vida del empleado. Con la gestión de talentos esa responsabilidad, que antes era exclusiva del área de recursos humanos, pasa a ser compartida. (EUDE, 2018)

### 2.1.4.14 Reclutamiento por competencias

Según el Talent Clue, en el 2015, nos dice que:

Hay muchas formas de seleccionar talento para trabajar en nuestra organización. Durante un proceso de selección tratamos de inferir la idoneidad del candidato para el puesto, pero lo que es habitual basarse en la experiencia, conocimientos y formación éste que posee. La selección tradicional se centra en analizar el currículum del candidato y valora mucho si la persona ha desempeñado un puesto similar anteriormente. (Talentclue, 2015)



Ilustración 2

*El proceso de selección por competencias*

Fuente: (Talentclue, 2015)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### **2.1.4.15 Selección por competencias**

Según (Acosta, 2010) nos indica la importancia que tiene seleccionar al personal por sus competencias:

La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Cuando se pretende contratar personas, los procesos de selección, no solamente deben ser beneficiosos para las organizaciones que contratan, sino también para el nuevo colaborador. (pág. 142)

Esto nos dice que esta manera de escoger personal es una forma nueva, debido a que con ello los nuevos integrantes estarán más capacitados en el área de trabajo al que postularon. Todo esto aportará a que la empresa sobresalga de mejor manera dentro del mercado, pues la eficiencia del personal se verá reflejado en toda la empresa.

#### **2.1.4.16 Matriz FODA**

Para tener claro el significado de la matriz FODA es importante establecer una definición del mismo. Así se lo señala por (Ponce, 2007) en el siguiente enunciado:

##### **Significado de FODA**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (pág. 114)

Las siglas del FODA tienen un significado relevante dentro de la economía, debido a que con ello se puede identificar lo siguiente: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En donde cada uno de los aspectos mencionados aportan gran desarrollo a una investigación que se realice, debido a que con ello se reconoce

fortalezas y debilidades a futuro.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2007, pág. 114)

#### **2.1.4.17 Gung Ho**

Es importante conocer una técnica en la cual se pueda ocupar con los empleados, con el mismo rendir mejores resultados en el aspecto de desempeño, en todos los ámbitos que la empresa posee. Según (Almanza, Calderón , & Vargas, 2018)

##### **Definición de Gung Ho:**

Gung Ho. Es una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo y desempeño en cualquier organización así como una propuesta de cambio organizacional que mediante la aplicación de su metodología incrementa la productividad, promueve el trabajo colaborativo y un mejor aprovechamiento del potencial de las personas, lo cual se compone de tres fases: el espíritu de la ardilla trabajo que vale la pena: saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar, todos trabajan hacia una meta compartida y los valores guían todos los planes decisiones y acciones.

##### **Propósito del Gung Ho**

Darnos ánimo unos a otros, hay que felicitar a los empleados aun cuando no se haya alcanzado su meta, felicitarlos ya que los mejores estímulos deben de ser verdaderos, a tiempo, con estímulos incondicionales y entusiastas estos se complementan entre sí con el propósito de alcanzar los objetivos esperados. (pág. 2)

Esta propuesta ayudará que el rendimiento del personal de la empresa, debido a que es una técnica revolucionaria en donde se incrementa la productividad de los empleados. El cuál consiste en darse ánimo los unos a los otros, para que así sientan que están apoyados y la felicidad que haber llegado a cumplir una meta.

## **2.2. Importancia**

### **2.1.1 Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias**

En la empresa se desempeña un papel fundamental en donde el personal es imprescindible para que sobresalga ante un mercado laboral. Es por ello que se da el sistema de reclutamiento y selección del personal.

El reclutamiento de personal es un proceso por el cual una organización incorpora al personal adecuado para ocupar los diversos puestos en su interior. Este proceso cuenta con cuatro etapas: i) Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos); ii) Reclutamiento (interno y externo); iii) Selección; y iv) incorporación a la organización.

El departamento de recursos humanos de la empresa se encarga de realizar este proceso, para lo cual debe asumir el desafío de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto.

El proceso inicia con el análisis del puesto que requiere ser cubierto, ya sea de reciente creación o para mantener su funcionamiento; luego se realiza la búsqueda de los candidatos dentro o fuera de la organización; después se selecciona al candidato que cumpla con las características requeridas por el puesto y finalmente la persona seleccionada recibe una inducción al puesto y a la empresa.

Es importante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal porque tener un personal apto para la operación constituye un punto clave debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la compañía una organización competitiva. (Rico, 2020)

En síntesis, el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal es un instrumento de comunicación interno para cualquier tipo de empresas, el cual consiste potenciar los procesos de selección de personal a manera eficiente generado mediante un documento escrito en donde describiremos: la situación del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa.

Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo serán lograr la mejora de estos procesos de selección de personal para mejorar el rendimiento de los colaboradores de Hanaska Catering, así como su imagen corporativa frente a su competencia.

### **2.1.2 Catering**

En el desarrollo del proyecto Hanaska, es fundamental que se de un proceso de catering en donde se brinde una acción de abastecimiento en el área de comida y bebidas de manera amplia. En donde el cliente sea el más satisfecho y los resultados sean óptimos.

Concepto: La palabra Catering es un vocablo que proviene de la lengua inglesa, indica la acción de brindar servicio de abastecimiento de comida y bebidas a y en los aviones. Por extensión estos mismos servicios prestados en tierra en banquetes, recepciones o a colectivos (escuelas, cuarteles, hospitales, entre otros.) (Alvarez, 2011, pág. 32)

### **2.1.3 Tipos de Catering**

Según, (Amantel Catering, 2016) , nos indica:

El catering se ha convertido en un negocio en rápido desarrollo. El alcance del servicio se extiende y se diferencia de antes, ya que no sólo se limita a la preparación de alimentos, la presentación y la dotación de personal. Las comidas se ofrecen a personas que tienen una preferencia por los servicios de alimentación de alta calidad

para todo tipo de ocasiones, festivales, fiestas, reuniones informales, y funciones corporativas o de otro tipo. (pág. 40)

**Servicios de catering móvil:** Los servicios de catering móvil se refieren al catering que utiliza una unidad móvil con el fin de prestar servicios en lugares específicos llevando con ellos la comida y el equipo necesario. Este catering se puede utilizar en las ferias, comidas para salir de viaje, festivales y otras funciones. El catering móvil por lo general requiere bajos costes de puesta en marcha.

**Servicios de catering a domicilio:** Este tipo de servicio de catering implica la entrega de la comida al cliente. Lo ideal es que se pueden almacenar las comidas preparadas en un congelador y volver a calentar cuando se reciba un pedido. Este catering también puede proporcionar platos de fiesta para cualquier combinación de selección de alimentos, como comidas, aperitivos y otros pequeños menús.

**Servicios de catering puerta a puerta:** Los servicios de catering puerta a puerta suministran combinaciones destacadas de alimentos de acuerdo con las opciones de menú y un servicio personal entregado en la puerta de tu casa para que tú y tus invitados lo disfrutéis. El cliente también puede optar sólo para tener un servicio de entrega, donde la empresa de catering suministrará la comida, pero los clientes harán su propio servicio. El equipo para calentar la comida se puede alquilar. (Amantel Catering, 2016)

#### 2.1.4 Catering Industrial

Según, Torres Corona, Elio en su publicación web nos indica que:

Toda empresa que se dedica a la elaboración de alimentos para un número elevado de personas encaja en el término de 'cocina industrial'. Esto incluye cierta variedad de negocios como restaurantes, servicios de catering, comedores de empresa y colegios. La cocina industrial es aquel establecimiento especializado en la preparación de grandes cantidades de comida con fines económicos. Es un sector en constante

expansión ya que cada vez hay más gente que come fuera de casa o utiliza servicios de restauración para sus celebraciones familiares o de empresa.

Se puede diferenciar en tres grandes grupos:

**Restauración tradicional:** restaurantes o casas de comidas que son un negocio individual o social. Se caracterizan por disponer de un comedor múltiple en el que se sirven las comidas preparadas en una cocina única (restaurantes, cafeterías, hamburgueserías, bufés, etc).

**Restauración social:** se ofrecen a grupos de colectividades que se hallan en un lugar determinado a la hora de comer y no pueden desplazarse (escuelas, fábricas, residencias, hospitales, etc).(Torres Corona, 2011)

Las certificaciones de ISO 9000 e ISO 9002 son adquiridas por algunas empresas de renombre en el país, los cuales constan con un sistema sistemático o un protocolo al cual se deben regir. Con ello se da un análisis de Riesgo y control de puntos críticos, de esta misma manera se da un control de higiene y seguridad alimenticia. La empresa Hanaska Catering se esfuerza por cumplir todas las medidas que pide esta certificación.

### **2.3. Análisis Comparativo**

Se puede reconocer la importancia que el FODA posee dentro del análisis comparativos, debido a que es la base de cualquier investigación económica en donde la empresa podrá verificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa. Recordando que la empresa debe basarse en la atención al cliente y de la misma manera se reconozca los todos los puntos del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) y así la empresa pueda tomar acciones en las falencias. Debido que esta es una manera fácil en la cual se proyectara la empresa al momento de tomar decisiones y así escoger un excelente personal, que sea capacitado en el área que se desempeña.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. Análisis Crítico

Dentro de la metodología del presente trabajo de Investigación nos alinearemos a través del enfoque cualitativo y también de la investigación exploratoria, porque nos ha servido para entender, analizar y explorar las opiniones de los expertos internos de la empresa, que han sido objeto de una consulta mediante la estrategia de análisis situacional FODA, en donde se pudo llegar a la conclusión que la debilidad más acentuada de la empresa en la actualidad es su deficiente Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias.

Por lo tanto, la presente es una investigación que generaliza ya que se hace uso del enfoque cuantitativo y el método deductivo, porque se logró identificar las estrategias del FODA Cruzado a aplicar para mejorar el posicionamiento de Hanaska Catering

Además, se debe considerar que el enfoque es cuantitativo, porque propone medidas con base en datos cuantificables que describen la situación tanto del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias como de Hanaska Catering y del sector gastronómico. Este enfoque cuantitativo, aunque predominante, no excluye el uso de datos cualitativos como opiniones y aportes personales de miembros de Hanaska Catering, por tanto, da información de fuentes secundarias.

También se tomó en cuenta al método deductivo, ya que nos ayudo sirve para avanzar desde un tema general, como fueron las conclusiones de otros autores para llegar a las particularidades que serán las causas en la elaboración de esta investigación de Hanaska Catering.



Por otra parte, el método deductivo, por medio del cual se pueden aplicar conocimientos generales, que son aceptados ampliamente, para su uso en casos particulares que se están estudiando, fue aplicado al momento de establecer el del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias de Hanaska Catering.

Se ha llegado a entender que actualmente Hanaska Catering es débil frente a la competencia por su deficiente Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, por lo que ésta investigación se enfoca en el desarrollo de un sistema adecuado de selección de personal, con el fin de mejorar su imagen corporativa así como también el rendimiento de sus colaboradores al tener una selección por perfiles de competencia, dando como resultado la consolidación de la empresa Hanaska Catering y de su marca en el mercado gastronómico quiteño.

Hanaska Catering, es una empresa ecuatoriana, con el RUC 1792065461001 con más de 15 años de experiencia en el mercado, ubicada en la ciudad de Quito - Ecuador, entre las calles Isaac Albeniz e3-78 y Mozart (Centro Norte de Quito), del cual su representante es el Sr. Juan Pérez, es la empresa principal del Grupo Hanaska, dedicada a brindar los servicios de catering industrial, es decir, a la producción de alimentos procesados para la entrega y despacho a diferentes empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.2 Reseña Histórica**

Según (Grupo Hanaska, 2018) nos manifiesta lo siguiente:

Con más de 46 años de experiencia, Hanaska Catering es la empresa más grande de alimentación colectiva en el Ecuador. Servimos alimentos inocuos, frescos, variados y dietas completamente balanceadas.

Sus dos divisiones, Tecfood S.A y Coalse S.A. (bajo la marca Trébol Verde), operan estratégicamente en las regiones Norte y Sur del país, respectivamente.

Todo nuestro trabajo está respaldado por la sinergia de áreas funcionales claves que interactúan para garantizar la excelencia de todos nuestros servicios y productos en todas las etapas de la cadena de valor; desde que la materia prima es adquirida, rigurosamente seleccionada, almacenada, procesada, y despachada a cualquier parte del país, hasta ser servidos como alimentos listos para su consumo. Servimos alimentos inocuos, frescos, variados y dietas completamente balanceadas en cualquier lugar del país.

Integramos nuestra cadena de valor para garantizar la excelencia en el servicio y la operación desde que calificamos y recibimos nuestra materia prima hasta que lo ofrecemos como alimentos procesados.

Todo nuestro equipo de operaciones, gastronomía y nutrición, trabaja para entregar a nuestros clientes finales, platos preparados con los más altos estándares de calidad, salud y sabor. El departamento de operaciones se encarga de la ejecución del servicio en todos los segmentos donde atendemos.

El abastecimiento de toda la materia prima alimenticia y de sanitización/limpieza se la realiza mediante nuestra propia cadena de supply que maneja estándares internacionales.

Nuestro equipo de trabajo, conformado por profesionales capacitados y entrenados, controlan hasta el más mínimo detalle para garantizar un servicio de excelencia y un producto final que cumpla con todos los estándares de calidad requeridos, logrando satisfacer las necesidades y requerimientos de todos nuestros clientes.

El área de gastronomía y todo el equipo de chefs, se encargan de que los alimentos sean preparados con todas las normas nutricionales cuidando siempre del sabor, la presentación y sobretodo, garantizando una alimentación saludable.

Ya en el punto de servicio, nuestro equipo de soporte a cargo de nuestro Jefe Operativo, Supervisores y personal de apoyo, controlan el desarrollo de la operación en sitio. Estamos certificados con la ISO 22000 -2005 y cumplimos con las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y HACCP. (Grupo Hanaska, 2018)

### 3.3 Filosofía Organizacional

#### 3.3.1 Misión

Tabla 3

*Misión de Hanaska Catering*

Matriz para Construir la Misión de Hanaska Catering	
Elementos	Descripción
Qué y quienes somos	Catering S.A.
Qué hacemos (BB y SS)	Actividades Complementarias de Alimentación.
Para que necesidades	Con el fin de satisfacer las necesidades básicas y básicas de la alimentación diaria de una manera equilibrada y nutritiva a la vez que económica, comprenda las necesidades sociales y económicas de los comensales.
Para que grupos sociales	Todas las empresas públicas y privadas que necesiten servicios de catering (catering industrial).

*Hanaska Catering es una empresa que realiza diversas actividades, como la prestación de servicios de alimentación y hotelería, procesamiento, envasado y suministro de alimentos en el área metropolitana de Quito a través de la innovación y calidad de sus productos y menús.*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

### 3.2.2. Visión

Tabla 4

*Visión de Hanaska Catering*

Matriz para Construir la Visión de Hanaska Catering

Elementos	Descripción
Qué y quienes somos	Hanaska Catering es una orgullosa empresa ecuatoriana dedicada a los servicios de catering industrial, brindando diariamente cocina nacional e internacional (fusión).
Base filosófica	Trabajo en conjunto de la filosofía del Gung Ho.
Finalidad o propósito	Promover una alimentación saludable para los comensales en D.M. proviene de Quito, y es capaz de brindar servicios amigables y de alta calidad a través de personal capacitado, y convertirse en una empresa que se destaque en el mercado.
Principios y valores	Promover la honestidad, creatividad, trabajo en equipo y la calidad en todas las líneas de servicios ofrecidos.
Ámbitos de acción	Gastronomía Nacional e Internacional (Comida fusión).

*Hanaska Catering es una empresa de catering industrial que adopta el concepto Gung Ho. Con el fin de posicionarse como una de las empresas líderes del sector de alimentos en el mercado de Quito al 2023, promoviendo la alimentación saludable entre sus huéspedes, brindando servicios amigables y de alta calidad, y contribuir al progreso de la producción del Ecuador.*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

### 3.2.3 Principios Y Valores

Tabla 5

*Principios y Valores de Hanaska Catering*

"Hanaska Catering"						
Direccionamiento Estratégico Principios Y Valores						
GRUPOS	SOCIOS	COLABORADORES	CLIENTES	PROVEEDORES	GOBIERNO	SOCIEDAD
<b>PRINCIPIOS</b>						
Creatividad		X				
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Estabilidad Laboral	X	X				
Trabajo en Equipo	X	X		X		

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutía

### 3.4 Diseño Organizacional

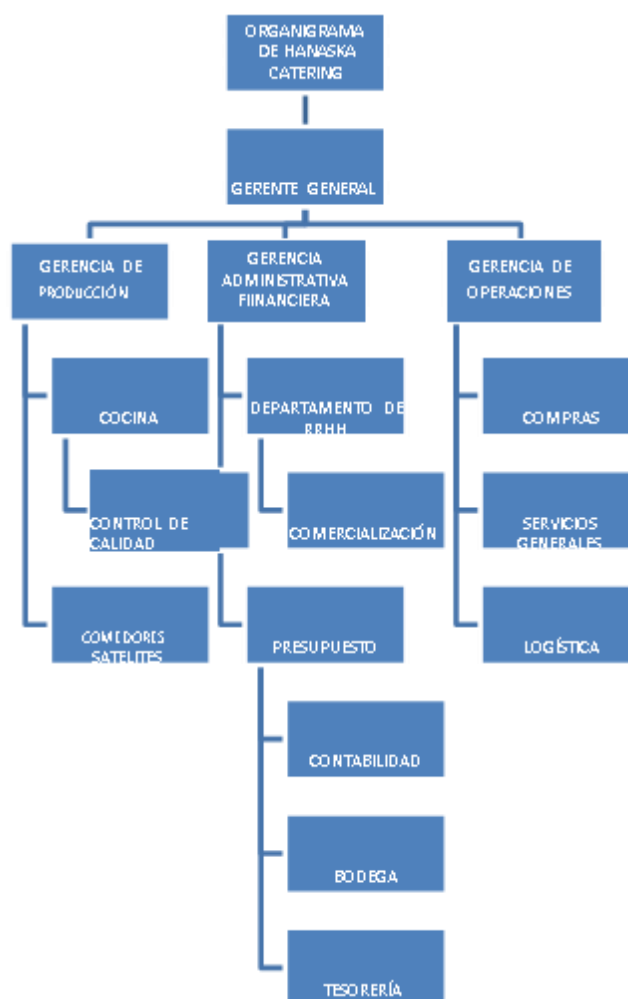


Ilustración 3

*Diseño Organizacional Hanaska Catering*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutía

## 3.5 Servicios

### 3.5.1 Transporte de alimentos



Ilustración 4

*Transporte de alimentos*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutía

En Hanaska Catering, Nuestra flota, altamente equipada de camiones, puede transportar productos alimenticios congelados, refrigerados y secos a cualquier rincón del país.

Capacitamos a los empleados involucrados en todas las etapas del transporte, manipulación, higiene personal y procedimientos de inspección de vehículos de transporte de alimentos.

Además todos sus alimentos son con materias primas seleccionadas previamente, al igual que sus procesos de elaboración cumplen con estándares internacionales, mismos que son elaborados en su planta de producción y son enviados en sus propios vehículos con publicidad de la empresa, cabe a mencionar que los diferentes alimentos son enviados hacia los diferentes clientes o empresas de destino, envueltos en plástico grado alimenticio y en contenedores plásticos que mantiene el calor en sus temperatura acorde para su consumo. Una vez que llegan a las instalaciones del cliente (empresa) son reestablecidos en las líneas de servicio para mantener la inocuidad en sus líneas de producción y elaboración. (Grupo Hanaska, 2018)

### 3.5.2 Cocina en Sitio



Ilustración 5  
*Cocina en Sitio*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Los alimentos son procesados y preparados en las instalaciones (plantas de producción) y cocinas de los clientes (comedores satélites en las empresas de los clientes). Servimos alimentos inocuos, frescos, variados y dietas completamente balanceadas en cualquier lugar del país.

Integramos nuestra cadena de valor para garantizar la excelencia en el servicio y la operación desde que calificamos y recibimos nuestra materia prima hasta que lo ofrecemos como alimentos procesados.

Todo nuestro equipo de operaciones, gastronomía y nutrición, trabaja para entregar a nuestros clientes finales, platos preparados con los más altos estándares de calidad, salud y sabor. (Grupo Hanaska, 2018)

### 3.5.3 Servicios Generales Hanaska Catering



Ilustración 6

*Servicios Generales de Hanaska Catering*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

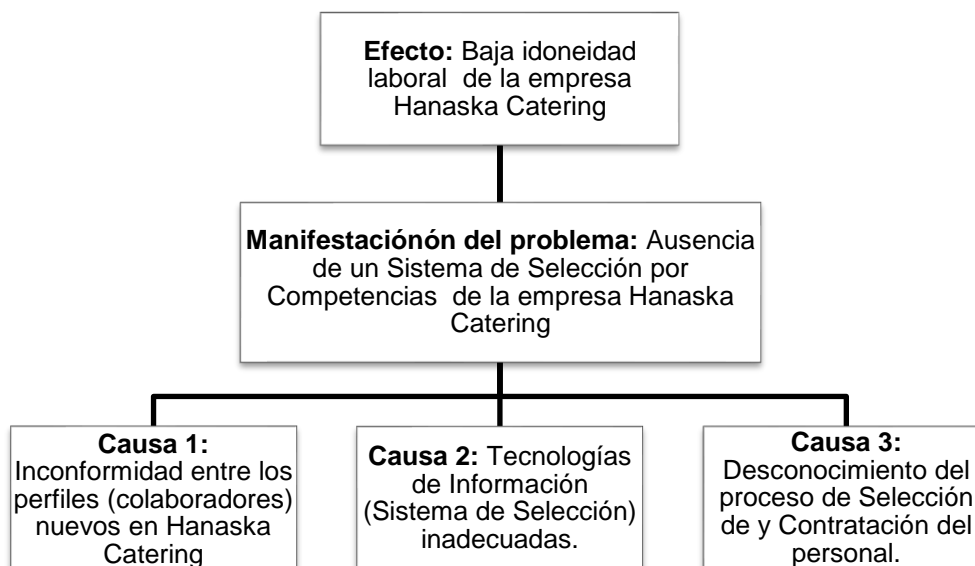
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutía



### 3.6 Diagnóstico Organizacional

Tabla 6

*Diagnostico Organizacional de Hanaska Catering*



Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Mediante la presente investigación, se ha podido evidenciar algunos problemas en la empresa Hanaska Catering, por ejemplo, podemos destacar en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, procedimientos que están a cargo por parte del departamento de Recursos Humanos, que a pesar de que Hanaska Catering, es una empresa de trayectoria en el mercado gastronómico de Quito, es débil en la realización de cada uno de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

Ocasionando así demasiada demora en cada uno de los trámites de selección de personal, esta es una razón por lo que las cosas funcionan de forma deficiente en Hanaska Catering.

El proceso de reclutamiento y selección en Hanaska Catering radica en una serie de pasos lógicos, en donde, se atraen candidatos (postulantes o vacantes) a ocupar un puesto laboral en donde se eligen las personas más idóneas para ocupar la vacante solicitada.

En este proceso se contempla en emparejar los intereses, aptitudes y habilidades de los candidatos (postulantes o vacantes) a ocupar un puesto laboral, y por otro lado con los requisitos y especificaciones del puesto.

El problema principal de reclutamiento y selección del personal en Hanaska Catering, está en cómo inicia cada procedimiento de selección, como son: la solicitud de la vacante por parte de alguna área en general de Hanaska Catering, la aprobación de mencionada vacante por parte del jefe inmediato del área, la revisión de la solicitud y del perfil del puesto por parte del departamento de Recursos Humanos, se finaliza con el establecimiento de la remuneración acorde a las necesidades de la vacante así también como del mercado y de la experiencia del aspirante (postulante o vacante).

Cuando la selección de la nueva vacante o aspirante no se realiza de la mejor manera por parte del departamento de Recursos Humanos de Hanaska Catering, se puede impedir el ingreso a Hanaska Catering de una persona o aspirante con gran potencial laboral, o de lo contrario, en aceptar el ingreso de una persona o aspirante con influencia negativa en el grupo de trabajo, lo que puede afectar el éxito de las operaciones gastronómicas diarias en las que se desenvuelve Hanaska Catering.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 Diagnóstico

Se puede diagnosticar que para fortalecer el desarrollo de la empresa Hanaska Catering en el distrito metropolitano de Quito, es muy necesario desarrollar un sistema de selección basado en la capacidad de mejorar la gestión y selección de talentos para que el desempeño de todo el personal pueda alcanzar el mejor nivel, mejorando así la imagen corporativa de la empresa Hanaska Catering.

Debido a las diferencias internas actuales entre los nuevos perfiles (colaboradores) en la empresa Hanaska Catering, esto conduce a un proceso de contratación deficiente y provoca pérdidas económicas a la empresa debido a la pérdida de tiempo en tiempo innecesario para contratar empleados, es decir, la adaptabilidad laboral de la empresa Hanaska Catering es baja.

Tecnologías de Información (Sistema de Selección) inadecuadas, es otra causa de la ausencia de un Sistema de Selección por Competencias en Hanaska Catering del Distrito metropolitano de Quito, lo que genera una baja idoneidad laboral de la empresa Hanaska Catering.

La insuficiente tecnología de la información (sistema de selección) es otra de las razones de la falta de un sistema de selección de capacidad en la industria del catering, lo que conduce a la baja adaptabilidad de la empresa Hanaska Catering.

La empresa Hanaska Catering carece de un sistema de selección de personal, es otra razón es la falta de un sistema de selección basado en la capacidad, lo que lleva a una menor idoneidad laboral para las empresas de catering Hanaska.

Con todos estos argumentos podemos proponer un “Sistema de Selección por Competencias” para la empresa Hanaska Catering en el área de comercialización.

## 4.2 Diseño de la Mejora

### 4.2.1 Encuesta de Satisfacción del Proceso de Selección de Hanaska Catering

En esta investigación, con el fin de comprender e implementar el diagnóstico sobre el status quo del departamento de recursos humanos de la industria del Catering Industria en la empresa Hanaska Catering, se han realizado una encuesta a los expertos internos (expertos del departamento de recursos humanos), antes mencionados, para que según sus aportes nos ayude a entender la situación actual del sistema de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Por tanto, además de poder seleccionar la posibilidad de utilizar nuevas herramientas a través de habilidades, también es posible determinar el estado actual de áreas vitales de la empresa, como la correcta selección de personal.

Cabe a mencionar que la propuesta de selección por competencias está orientado al área de comercialización y en lo posterior se aplicara en las siguientes áreas partiendo de la presente investigación.

La presente encuesta se realizó a los expertos internos antes mencionados, mismos que son cinco personas, ellos son los responsables directos en los procesos de selección del personal nuevo den la empresa Hanaska Catering, entre los puestos a los que se les aplique la encuesta están:

- ✓ *Gerente de Talento Humano*
- ✓ *Gerente de Talento Humano del Catering*
- ✓ *Coordinador de Talento Humano*
- ✓ *Consultor de Talento Humano*
- ✓ *Asistente de Talento Humano*

#### 4.2.1.1 Resultados de la encuesta

1.- ¿Cree que el proceso de selección de personal de la empresa Hanaska Catering está ayudando actualmente a cubrir sus vacantes con personal adecuado?

Conteste Si o No

Tabla 7

*Encuesta; pregunta N°1*

Cree que el proceso de selección de personal de la empresa Hanaska Catering está ayudando		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

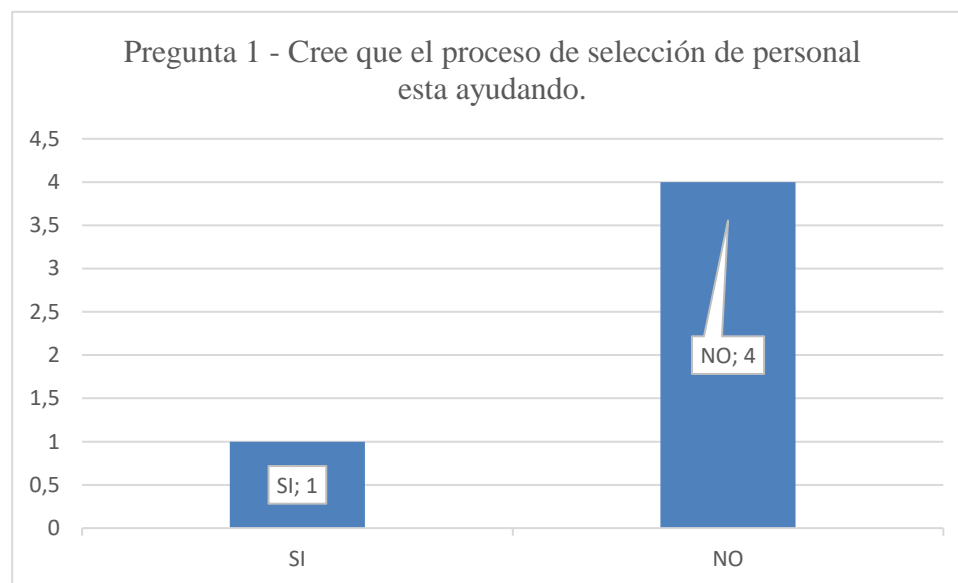


Ilustración 7

*Pregunta N°1*

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Se puede evidenciar que del total de encuestados (expertos en el área de Talento Humano) opinaron el 80% de los encuestados que el actual proceso de selección de personal no contribuye con el ingreso de personal idóneo a la empresa Hanaska Catering y un 20% considera que si genera valor el actual proceso de selección de personal en la empresa Hanaska Catering.

2.- ¿Conoce usted que en la empresa Hanaska Catering tiene archivos de descripción de puestos para todos los puestos que está contratando?

Conteste Si o No

Tabla 8

Encuesta; pregunta N°2

Conoce usted que en la empresa Hanaska Catering tiene archivos de descripción de puestos.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

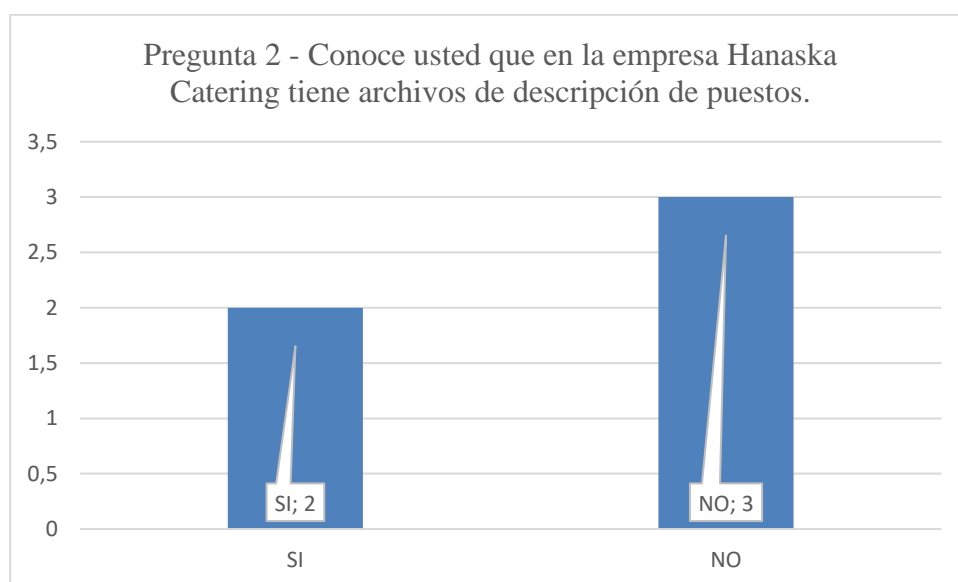


Ilustración 8

Pregunta N°2

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Como podemos ver el 40% de los encuestados opina que, si conoce usted que en la empresa Hanaska Catering tiene archivos de descripción de puestos para todos los puestos que está contratando, mientras un 60% afirma desconocer los procesos de contratación en la empresa Hanaska Catering.

3.- ¿Cree usted que los archivos de trabajo descriptivos pueden mejorar la gestión de la empresa Hanaska Catering en el campo del Talento Humano?

Conteste Si o No

Tabla 9

Encuesta; pregunta N°3

Cree usted que los archivos de trabajo descriptivos pueden mejorar la gestión de la empresa.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

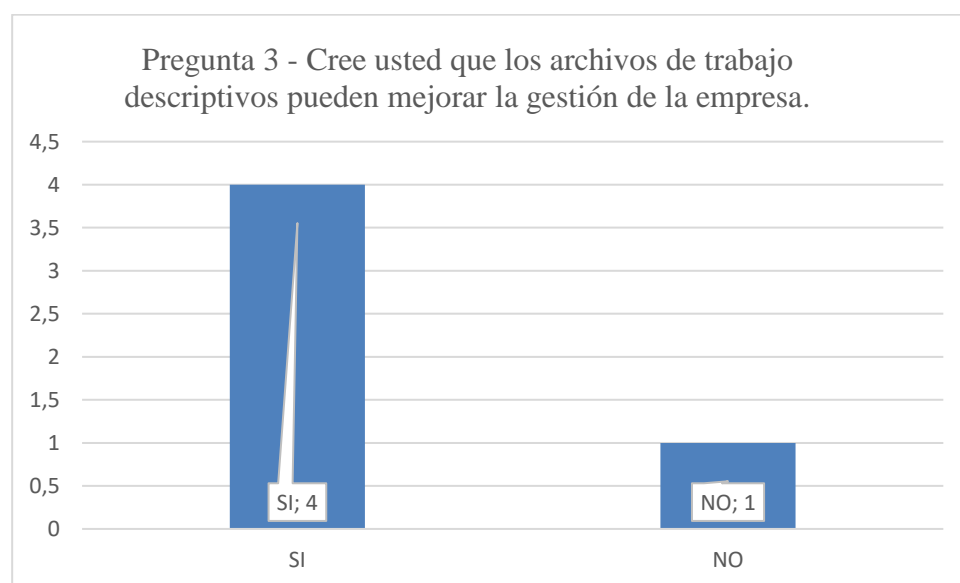


Ilustración 9  
Pregunta N°3

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Como se indica el 80% de los encuestados manifiesta que, si los archivos de trabajo descriptivos pueden mejorar la gestión de la empresa Hanaska Catering en el campo del Talento Humano, mientras que un 20% opina totalmente lo contrario.

4.- ¿Está de acuerdo con que los nuevos perfiles en descripción de puestos se basen en selección de competencias de la empresa Hanaska Catering?

Conteste Si o No

Tabla 10

Encuesta; pregunta N°4

Está de acuerdo con que los nuevos perfiles en descripción de puestos se basen en selección de competencias.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

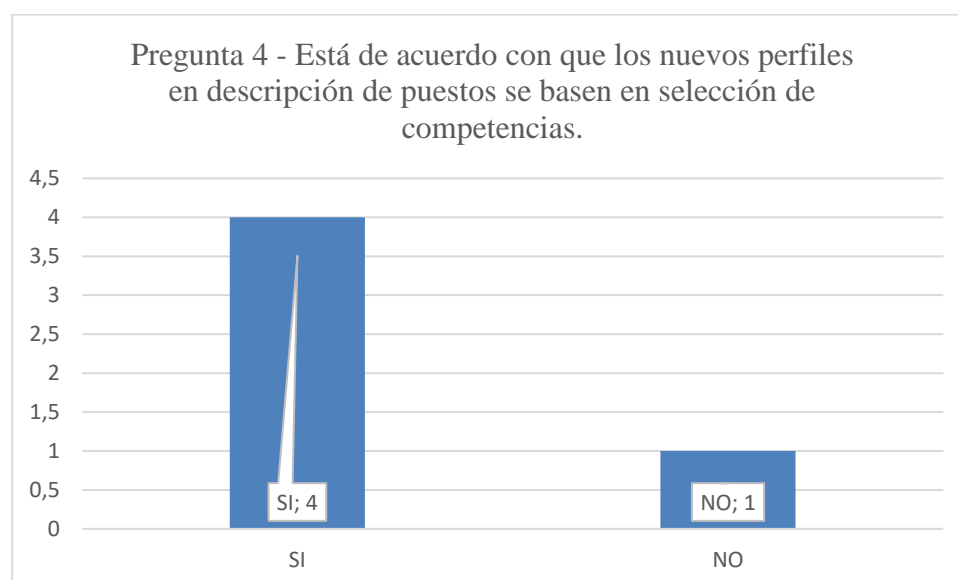


Ilustración 10

Pregunta N°4

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Como se puede evidenciar el 80% de los encuestados manifiestan que, si están de acuerdo con que los nuevos perfiles en descripción de puestos se basen en selección de competencias de la empresa Hanaska Catering, mientras que un 20% de los mismos no están de acuerdo.



5.- Si la respuesta de la pregunta anterior, la pregunta 4 es afirmativa. ¿Cree usted que en el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering se necesita utilizar descripciones de puestos basadas en competencias?

Conteste Si o No

Tabla 11  
Encuesta; pregunta N°5

Se necesita utilizar descripciones de puestos basadas en competencias.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

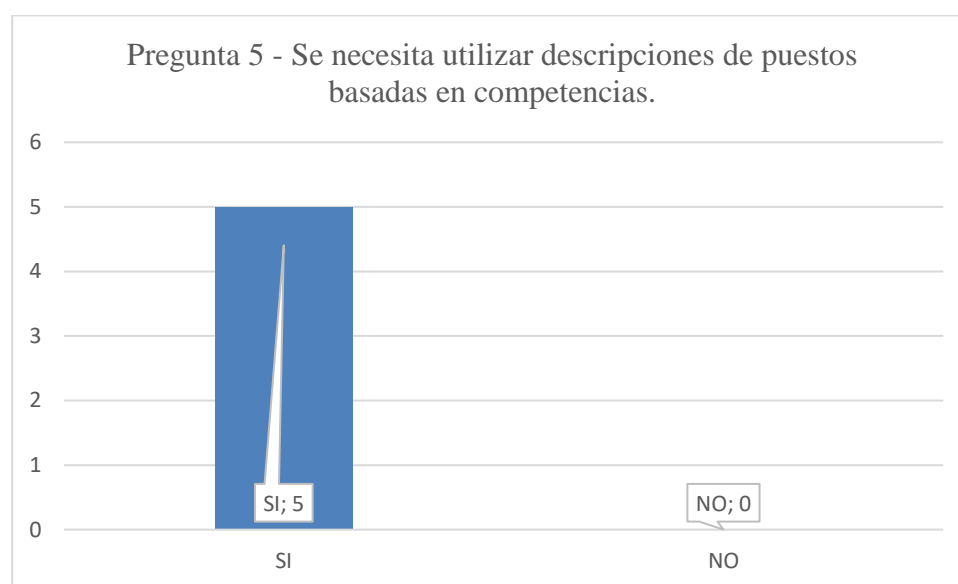


Ilustración 11

Pregunta N°5

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Podemos apreciar que el total de los encuestados, es decir, el 100% opinan que si creen que en el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering se necesita utilizar descripciones de puestos basadas en competencias.

6.- ¿Sabía usted que el Departamento de Talento Humano ha planificado, creado, diseñado e implementado un sistema de selección de personal para la empresa Hanaska Catering?

Conteste Si o No

Tabla 12

Encuesta; pregunta N°6

Sabía usted que el Departamento de Talento Humano ha planificado, creado, diseñado sistema de selección de personal.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

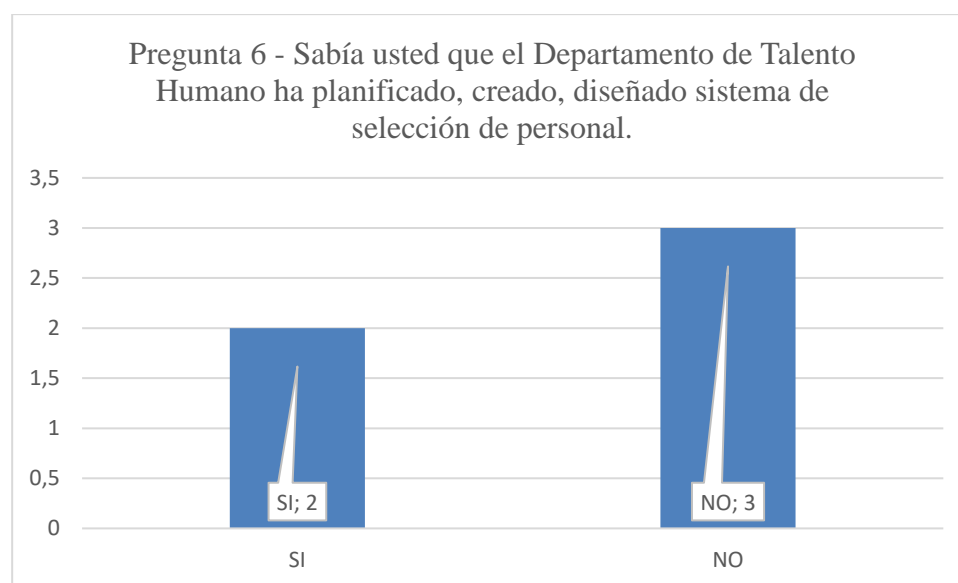


Ilustración 12

Pregunta N°6

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Como se puede evidenciar que, un 60% de los encuestados manifiestan que no sabían que el Departamento de Talento Humano ha planificado, creado, diseñado e implementado un sistema de selección de personal, mientras que un 40% dice que si sabían que el Departamento de Talento Humano ha planificado, creado, diseñado e implementado un sistema de selección de personal.

7.- Si la respuesta de la pregunta anterior, la pregunta 6 es afirmativa ¿Cómo valora el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering?

Tabla 13

Encuesta; pregunta N°7

Cómo valora el proceso de contratación de la empresa.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si se ajusta a los requerimientos de la empresa	2	40%
No se ajusta a los requerimientos de la empresa	3	60%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

1) Se ajusta a los requerimientos de la empresa.

2) No se ajusta a los requerimientos de la empresa.

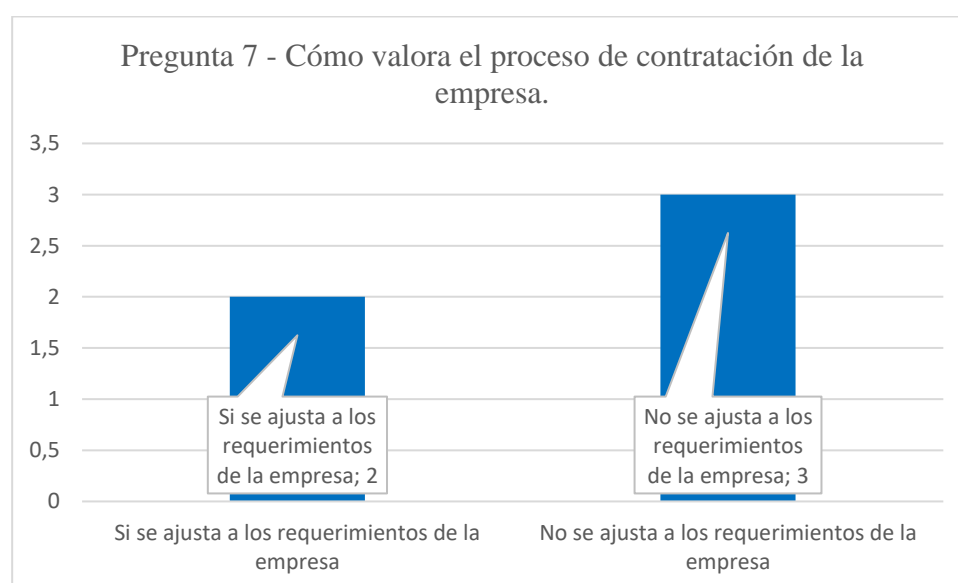


Ilustración 13

Pregunta N°7

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

El 60% de los encuestados nos indica que, el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering no se ajusta a los requerimientos de la empresa, mientras que un 40% dice que si se ajusta a los requerimientos de la empresa el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering.

8. ¿Cree que el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering beneficiará a la empresa?

Conteste Si o No

Tabla 14

Encuesta; pregunta N°8

Cree que el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering beneficiará a la empresa.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

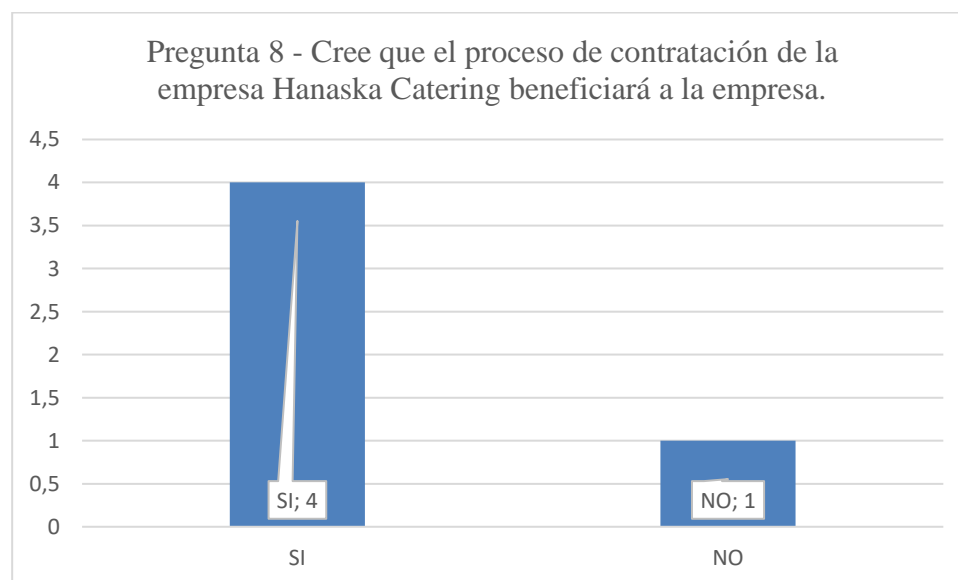


Ilustración 14

Pregunta N°8

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Como se puede evidenciar que, del total de encuestados, el 80% han manifestado que, si creen que el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering beneficiará a la empresa, mientras que un 20% de los encuestados manifiestan que no creen que el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering beneficiará a la empresa.

9.- De las siguientes opciones, seleccione el ítem que crea es el más importante para la empresa Hanaska Catering en el proceso de selección y contratación de personal.

Tabla 15

Encuesta; pregunta N°9

Seleccione el ítem que crea es el más importante para la empresa Hanaska Catering en el proceso de selección y contratación de personal.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Elegir al mejor candidato.	3	60%
Crear un manual de selección de competencias para los nuevos empleados.	2	40%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

1. Elegir al mejor candidato.

2. Crear un manual de selección de competencias para los nuevos empleados.

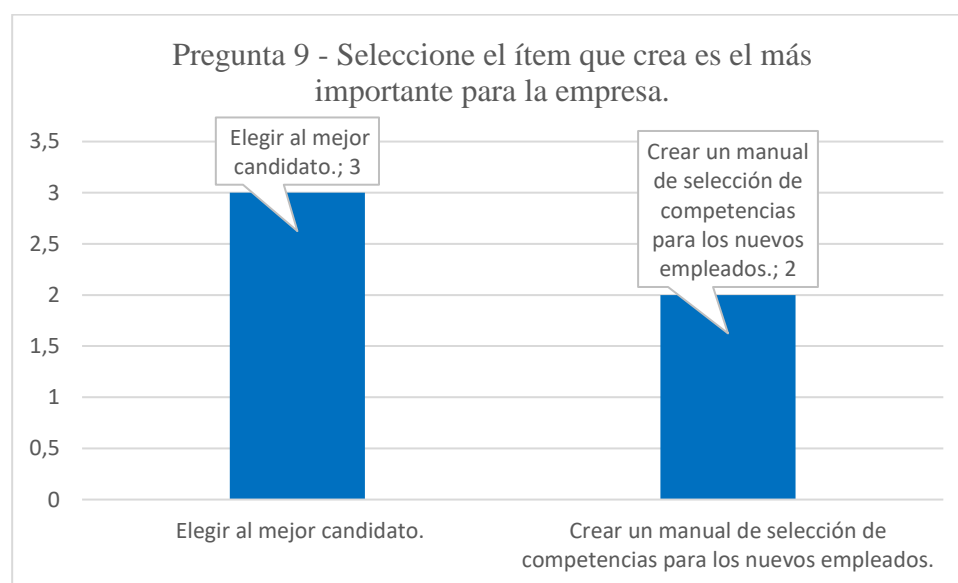


Ilustración 15

Pregunta N°9

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

Como se puede evidenciar de los encuestados el 60% han elegido el ítem de elegir al mejor candidato sobre el ítem crear un manual de selección de competencias para los nuevos empleados, mientras que un 40% a realizado la selección contraria es decir crear un manual de selección de competencias para los nuevos empleados sobre elegir al mejor.

10.- ¿Cree usted que el reclutador de personal se ha capacitado constantemente en temas de selección de personal durante el proceso de reclutamiento en la empresa Hanaska Catering?

Conteste Si o No

Tabla 16

Encuesta; pregunta N°10

Cree usted que el reclutador de personal se ha capacitado en temas de selección de personal.		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

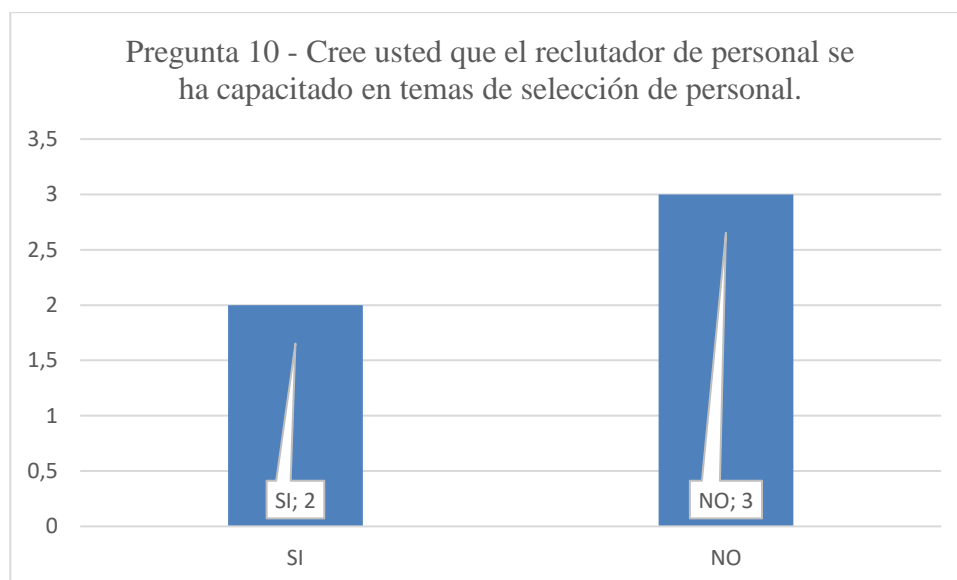


Ilustración 16

Pregunta N°10

Fuente: (Elaboración propia)

Elaborado por: Karen Moran - Ana Belén Urrutia

El 60% de los encuestados manifiestan que no creen que el reclutador de personal se ha capacitado constantemente en temas de selección de personal, mientras que un 40% de los encuestados manifiestan que si creen que el reclutador de personal se ha capacitado constantemente en temas de selección de personal.

#### 4.2.1.2 Análisis de los resultados de la Encuesta

La encuesta mostró que las descripciones de puestos laborales no promueven la gestión de los recursos del talento humano de la empresa Hanaska Catering. Es decir, las descripciones de puestos actuales tienen funciones superpuestas y no permiten el acceso a la información necesaria, además que las personas relacionadas en los procesos de contratación de personal de la empresa desconocen si la empresa tiene un proceso de contratación actual, así como si la persona que recluta está capacitada para realizar dicha actividad, lo que a la final es una debilidad para la empresa Hanaska Catering.

Los procesos en el área de Talento Humano en lo que respecta a la descripción del puesto (perfil de competencias) deben actualizarse constantemente en función de las nuevas necesidades de la empresa, así como de las nuevas competencias para ejecutar el proceso de selección del personal en la empresa Hanaska Catering, ya que actualmente al estar atravesando la pandemia por el covid-19 es muy importante ir ajustando dichas actividades en los perfiles previniendo la pandemia por el covid-19 y creando perfiles que se ajusten a esta “la nueva normalidad”.

Al igual pudimos descubrir que el actual proceso de selección de personas de la empresa Hanaska Catering no satisface las necesidades de la empresa de forma satisfactoria, es decir, no logra satisfacer las necesidades de las unidades que requieren en nuevo perfil, al no tener un proceso claro en la contratación de nuevo personal se corre el riesgo de contratar personal no calificado que atraigan un mal estar en la satisfacción de los trabajadores ya contratados en la empresa, por lo que se deben utilizar nuevas herramientas de selección, lo que supondrá una importante alza de la imagen corporativa de la empresa Hanaska Catering.

La persona a cargo del proceso de contratación está de acuerdo en que deben utilizarse métodos de competencia para actualizar las descripciones de puestos, y las entrevistas de competencia deben usarse como una nueva herramienta para que la empresa Hanaska Catering reclute talentos.

Por otro lado, la entrevista también nos dio a entender que un gran porcentaje de los encuestados prefirió elegir al mejor candidato sobre la creación de una manual de selección por competencias, lo que conlleva analizar que las personas actuales que llevan los procesos de contratación no están lo suficientemente familiarizadas con los procesos de contratación en la empresa Hanaska Catering.

Para finalizar se pudo analizar que muchos de los expertos internos encuestados manifestaron desconocer si la persona que actualmente lleva los procesos de reclutamiento de personal en la empresa está lo suficientemente capacitado para poder llevar mencionados procesos de la mejor manera.

## **4.2.2 Indicadores de Gestión Evaluados**

### **4.2.2.1 Reclutamiento Interno**

La empresa Hanaska Catering tiene procesos de reclutamiento tanto interno como externo; al hablar con el coordinador del departamento de Talento Humano, nos supo manifestar que hay procesos de reclutamiento interno en la empresa, generalmente para promoción de puestos o vacantes de trabajo (que pueden ser rotativas).

Cuando aparece una vacante, primero se analizan los datos personales de los colaboradores de la empresa y si no encontraron una persona adecuada para el puesto, en ese caso se realiza una selección externa para ese perfil requerido.



#### 4.2.2.2 Rotación de personal en la empresa

Para determinar el porcentaje de rotación de personal que existe actualmente en la empresa Hanaska catering se va a utilizar la siguiente formula, tomando como precedente el número de deserciones de los últimos dos años, por un lado, y por otro el número de procesos de reclutamiento que se han realizado en los últimos dos años.

Rotación de Personal:  $\frac{\text{Número de deserción en los dos últimos años}}{\text{Número reclutamiento realizados en los dos últimos años}}$

$$\text{Rotación de Personal: } \left( \frac{S}{\left( \frac{I+F}{2} \right)} \right) \times 100$$

**S:** Personal que se separó de la empresa durante los dos últimos años

**I:** Personal reclutado al inicio de los dos últimos años

**F:** Personal reclutado que se quedó al final de los dos últimos años

$$\text{Rotación de Personal: } \left( \frac{2}{\left( \frac{9+7}{2} \right)} \right) \times 100$$

$$\text{Rotación de Personal: } \left( \frac{2}{\left( \frac{16}{2} \right)} \right) \times 100$$

$$\text{Rotación de Personal: } \left( \frac{2}{8} \right) \times 100$$

$$\text{Rotación de Personal: } 0.25 \times 100$$

*Rotación de Personal: 25%*

#### 4.2.2.3 Causas de la deserción de los trabajadores en la empresa

Durante la entrevista, el coordinador del departamento de Talento Humano, nos informó y proporcionó los datos de los últimos dos años, para poder realizar el cálculo de los indicadores, de igual forma, se le preguntó sobre cuáles han sido los motivos de la pérdida de contrataciones con el personal de la empresa en los últimos dos años y el coordinador del departamento de Talento Humano expresó las siguientes causas.

✓ Algunos colaboradores se han tenido que ir de la empresa por tener algún tipo de problemas familiares, con algún familiar enfermo o algún familiar con alguna complicación médica.

✓ Otro porcentaje de los colaboradores de la empresa que han dejado sus actividades ha sido porque a veces trabajan y estudian al mismo tiempo, y sus ingresos no les alcanzan para poder cubrir sus dos necesidades económicas, tanto las academias como las familiares y por eso determinar en seguir estudiando a tiempo completo con el fin de terminar sus carreras escolares lo más pronto posible.

✓ Lamentablemente otra causa por la deserción del personal en la empresa actualmente se debe a la falta de recursos económicos, la empresa se vio afectada durante la pandemia covid-19, ya que varias empresas a las cuales se brindaba el servicio de alimentación han preferido dar pausar sus servicios de alimentación y otras empresas han decidido dar por terminados los contratos con Hanaska Catering.

#### **4.2.2.4 Costos en el proceso de selección de personal**

Para determinar cuánto es el valor que le cuesta a la empresa Hanaska Catering el realizar los procesos de contratación se ha realizado con la ayuda del coordinador del departamento de Talento Humanos de la empresa la siguiente tabla; en donde, se muestran las personas que intervienen en el procesos con conjunto con el tiempo que la actividad de selección se involucra dentro de sus actividades cotidianas, para determinar en función de sus remuneraciones y el tiempo invertido cual es el valor mensual que la empresa Hanaska catering designa a estas actividades de selección actualmente.

Tabla 17  
*Costos Fijos del Procesos de Selección Actual*

<b>Personas encargadas en el proceso de selección</b>	<b>Remuneración por mes</b>	<b>% de tiempo que se involucra en el proceso</b>	<b>Costo anual selección</b>
Gerente de Talento Humano	\$ 2.000,00	5%	\$1200,00
Gerente de Talento Humano del Catering	\$ 1.800,00	5%	\$1080,00
Coordinador de Talento Humano	\$ 1.500,00	15%	\$2700,00
Consultor de Talento Humano	\$ 1.200,00	10%	\$1440,00
Asistente de Talento Humano	\$ 800,00	30%	\$2880,00
Equipos y enseres de oficina	N/A	N/A	\$800,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$9.300,00</b>

Fuente: (Investigación Propia)  
 Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 18  
*Costos Variables del Procesos de Selección Actual.*

<b>Otros tipos de gastos</b>	<b>Costo anual procesos selección</b>
Entrega de uniformes.	\$ 1.625,00
Asesorías jurídicas (legalización de contratos en el MRL)	\$ 500,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 2.125,00</b>
Número de contrataciones aproximadas por año	25 (aproximadamente)
Costo proceso de selección anual	<b>\$ 11.425,00</b>
<b>Costo por proceso de selección al mes</b>	<b>\$ 952,83</b>
Índice de rotación	25%

Fuente: (Investigación Propia)  
 Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Se puede observar que el costo anual que incurre el 25% de empleados que dejan de trabajar en la empresa y su nueva contratación asciende a un valor de \$11.425,00 entre costos fijos y variables de los cuales se desprende un valor mensual de \$952,83 para el proceso de contratación del nuevo personal en la empresa Hanaska Catering.

### 4.2.3 Análisis de FODA

El análisis DAFO consiste en evaluar las fortalezas y debilidades a través de una matriz, que en conjunto diagnostican la situación interna de la empresa, mientras que la situación externa surge de oportunidades y amenazas de la empresa Hanaska Catering.

Al analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta herramienta puede establecer estrategias de mercado precisas para cada empresa. En la siguiente tabla, Hanaska Catering propuso su DAFO, ampliando la escala de 1 a 4, donde 1 es el más importante o más importante en el negocio y 4 es el menos importante.

#### 4.2.3.1 Fortalezas de Hanaska Catering

Tabla 19

*Fortalezas de Hanaska Catering*

<b>FORTALEZAS DE HANASKA CATERING</b>		
a.-	Posicionamiento en el mercado.	1
b.-	Conocimiento de la industria gastronómica.	2
c.-	Prestaciones de ley al día.	3
d.-	Trabajo en equipo.	4

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

El Posicionamiento en el mercado y el Conocimiento de la industria gastronómica de la empresa en Hanaska Catering, son sus principales fortalezas, así mismo podemos decir que, las prestaciones de ley al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS están al día, esto beneficia a sus trabajadores que necesiten cubrir sus neceases básicas medias y altas de salud; al igual que la última fortaleza la de trabajo en equipo son puntales del área de talento humano de la empresa Hanaska Catering.

### 4.2.3.2 Oportunidades de Hanaska Catering

Tabla 20

*Oportunidades de Hanaska Catering*

<b>OPORTUNIDADES DE HANASKA CATERING</b>		
a.-	Ampliar sus servicios a nuevos segmentos.	1
b.-	Reducir tiempos y costos en los procesos de selección de personal	2
c.-	Incorporar perfiles adecuados para las áreas necesitadas.	3
d.-	Fortalecer compromisos sociales.	4

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Ampliar sus servicios a nuevos segmentos y reducir tiempos y costos en los procesos de selección de personal son de las principales oportunidades de la empresa Hanaska Catering. Responde a la preparación que muestra el departamento de talento humano y también al crecimiento del área debido al crecimiento empresarial.

Por otro lado, incorporar perfiles adecuados para las áreas necesitadas, al igual que el fortalecer compromisos sociales, son sus siguientes oportunidades ya que el departamento de talento humano al mejorar sus procesos de contratación y selección de personal puede potenciar el departamento y por ende la empresa, debido a que, se mejoraría la calidad de profesionales que ingresarían a la empresa y eso permitirá que se pueda potenciar las áreas necesitadas de dichos perfiles.

### 4.2.3.3 Debilidades de Hanaska Catering

Tabla 21

*Debilidades de Hanaska Catering*

<b>DEBILIDADES DE HANASKA CATERING</b>		
a.-	Largas demoras en el proceso de selección.	1
b.-	Costos elevados en el proceso de selección y contratación.	2
c.-	Reducción de nómina debido al Covid-19.	3

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Las largas demoras en el tiempo para que se concluya un proceso de selección es una de las principales debilidades de la empresa Hanaska catering, debido a que el área que necesite este perfil puede esperar y hacer que el departamento que necesite al personal este con tiempos muy largos y traiga perdidas a la empresa.

Los costos elevados en el proceso de selección y contratación es otra de las debilidades de la empresa, se debe a que en mencionado proceso están involucrados todos los miembros del departamento de Talento Humano de la empresa y eso ocasiona una gran pérdida económica a las arcas de la empresa.

La reducción de la nómina debido a la pandemia por el Covid-19 es igual otra debilidad a considerar en la empresa Hanaska Catering, debido a que varias empresas han terminado los contratos con la empresa y se ha tenido que reducir la nómina laboral en la empresa.

#### 4.2.3.4 Amenazas de Hanaska Catering

Tabla 22

*Amenazas de Hanaska Catering*

AMENAZAS DE HANASKA CATERING		
a.-	Alta competencia.	1
b.-	Tiempo de trabajo al 50% por el covid-19.	2
c.-	Crisis económica en el país.	3
d.-	Reforma de la legislación laboral.	4

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

La alta competencia en el sector es una amenaza para la empresa debido a que existen muchas empresas de servicios alimenticios en la misma ubicación geográfica que Hanaska catering, esto atrae que las empresas que demandan este servicio opten por otros proveedores y no necesariamente a Hanaska Catering.

La reducción del tiempo de la jornada ordinaria de trabajo al 50% a raíz de la pandemia es otra amenaza ya que por las restricciones impuestas por el estado ante los crecientes casos de Covid-19 en la ciudad de Quito se han visto reducidas muchas actividades al 50% y eso afecta a la empresa debido a que se acorta a la mitad los tiempos que tienen para la preparación de sus alientos y correo el riesgo de que no se cumplan a cabalidad todos los productos que la empresa ofrece a sus clientes.

La crisis económica que existe en el país desde principios del año pasado debido al covid-19 es otra amenaza a considerar, esto debido, a que muchas empresas están cerrando sus operaciones y por consecuente la culminación de los contratos de alimentación mantenidos con la empresa, esto merma considerablemente los ingresos económicos que percibe la empresa y se debe replantear otro tipo de estrategias para mitigar esta amenaza.

Finalmente hay que considerar los efectos económicos y laborales que traerán la nueva reforma al código laboral emitidas en el 2020 en el país.

#### **4.2.4 Objetivo de la Propuesta de Selección por Perfiles de Competencia.**

La propuesta que se describen a continuación tienen como objetivo ayudar a la empresa Hanaska Catering, a mejorar y llevar a cabo de manera más efectiva el proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera que se seleccione al personal idóneo para los puestos en el departamento comercial, evitando así la rotación de personal o la baja productividad.

En este proyecto de investigación se le facilitarán a la empresa diversos ejercicios y pruebas para su aplicación en el área de selección de personas, y finalmente se realizará una entrevista. Lo que servirá de orientación para la contratación de empleados del ámbito empresarial en el ámbito de recursos humanos, y en el futuro, en base a los resultados obtenidos, se puede utilizar para seleccionar personal de otras áreas.

Cabe destacar que la estrategia para implementar esta propuesta de mejora para el área de selección de personal en la empresa Hanaska Catering, es permitirle mejorar continuamente durante el proceso de selección de personal. Además, también puede ser utilizada como una ventaja competitiva frente a otras empresas, pues según investigaciones, Ecuador tiene muy pocas empresas que utilizan y siguen manteniendo la contratación tradicional.

Además, cabe mencionar que la selección de empleados en función de sus habilidades ayuda a optimizar la cultura organizacional de la empresa, incluidos sus valores, principios y ambiente de trabajo, promueve el trabajo en equipo y motiva a los empleados de diferentes formas.

Otro objetivo de la propuesta de mejora para el proceso de selección por perfil de competencias es reducir las debilidades de la empresa Hanaska Catering, especialmente en el proceso de selección, es decir, hacer que el proceso de atracción



de talento de la empresa sea más rápido y económico, y en momentos críticos o circunstancias inesperadas como la pandemia de Covid-19 en El 2020 que han cambiado en diferentes organizaciones sus procesos de contratación, por lo que es necesario equipar al personal adecuado y aumentar la productividad para incrementar los ingresos de la empresa y reducir las pérdidas en la empresa Hanaska Catering.

A continuación, se presenta los perfiles ocupacionales del área comercial otorgados por la empresa Hanaska Catering, y adecuándolo por las autoras de este trabajo de investigación incrementando las competencias a evaluar, al igual se presenta los ejercicios y un modelo de entrevista por competencias.

A continuación, se presenta el perfil por competencias para el departamento comercial de la empresa Hanaska Catering, mismo que fue otorgado por el coordinador de Talento Humano en calidad de borrador y fue modificado por las autoras de este trabajo de investigación, aumentando así las habilidades a evaluar, así como los ejercicios y modelos de entrevista de habilidades que carecía el borrador en mención.

## 4.2.5 Manual de Selección por Competencias para el área de comercialización

### 4.2.5.1 Descripción y perfil de puesto para el Gerente Comercial

Tabla 23

Descripción y perfil de puesto para el Gerente Comercial

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		Código:	GHC001-001-04-2021
		PÁG.	001 de 042
<b>Manual de Selección por Competencias para el área de comercialización de Hanaska Catering</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>	GERENTE COMERCIAL		
<b>Área o departamento:</b>	Comercial		
<b>Nivel:</b>	Directivo		
<b>Autoridad:</b>	Autoriza el precio de lista de productos/ compra autorizada de inventario / recompensas y multas aprobadas para vendedores / gastos de viaje autorizados / comisión de ventas autorizada / programa de gastos de ventas mensual preparado.		
<b>Responsabilidad:</b>	Incrementar los clientes a nivel nacional / afianzar y expandir el mercado gastronómico.		
<b>Jefe inmediato:</b>	Vicepresidencia		
<b>Supervisa a:</b>	Vendedores corporativos / vendedores cobertura / vendedores de campo		
<b>Delega sus funciones a:</b>	Vicepresidencia		
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>			
Incentivar al personal de ventas para promover productos y fidelizar a los clientes con un servicio oportuno y de alta calidad.			
<b>III. COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
Excelentes habilidades de comunicación: puede comunicarse claramente de forma escrita y verbal para establecer un entorno de comunicación armonioso con empleados, colegas y clientes.			
Sea capaz de escuchar atentamente las inquietudes y quejas de los clientes para ayudarlos y mantener la calma al tratar con clientes frustrados.			
Liderazgo y capacidad para formar equipo: trabajar y liderar un equipo para evaluar su desempeño y contribuir a lograr mejores ventas.			
Ventas organizadas y planificación de servicio al cliente y habilidades operativas: multitarea y reducción del tiempo de entrega mientras se cumplen los objetivos.			
Observación, conocimientos en mediación y solución de problemas y efectiva toma de decisiones.			
Detallista: capacidad para mantenerse concentrado al realizar tareas repetitivas y monótonas.			
<b>IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO</b>			
1. Establecer objetivos específicos para todo el vendedor del que es responsable.			
2. Negociación, selección y formación del personal de ventas.			
3. Motivarlos a su personal para lograr los objetivos marcados.			
4. Tomar decisiones cuando sea necesario y apropiado.			
5. Cumplir con la política de márgenes de cada canal de venta.			
6. Diseñar la estrategia comercial y la segmentación del mercado para ampliar la cobertura.			
7. Gestionar la cartera de clientes asignada.			
<b>V. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Educación:</b>	Ing. Comercial / Master en Comercio.		
<b>Formación:</b>	Ventas, Comercio, otros.		
<b>Experiencia:</b>	5 años y 6 meses en cargos similares.		
<b>Habilidades:</b>	Comunicación, comprensión oral y escrita, negociación comercial, estrategia comercial, etc.		
<b>VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>			
<b>Internas:</b>	Tiene relación con todo el personal de la empresa.		
<b>Externas:</b>	Proveedores, instituciones públicas y privadas, distribuidores, etc.		
<b>VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS</b>			
<b>Idioma:</b>	Inglés	<b>NIVEL:</b>	Alto
<b>Programas informáticos:</b>	Manejo avanzado de Microsoft Office y paquetes ERP		
<b>Instrumentos, herramientas, equipos:</b>	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina		

Otros:

REALIZADO POR:

RECIBIDO POR:

**ESTE ES UN DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE HANASKA CATERING.**

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.2 Descripción y perfil de puesto para el Gerente de Marketing

Tabla 24

Descripción y perfil de puesto para el Gerente de Marketing



### Manual de Selección por Competencias para el área de comercialización de Hanaska Catering

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código:	GHC002-002-04-2021
	<b>PÁG.</b>	042 de 065
	<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	GERENCIA DE MARKETING Y COMPRAS	
<b>Área o departamento:</b>	Comercial	
<b>Nivel:</b>	Marketing & Compras	
<b>Autoridad:</b>	Administrativo y Comercial	
<b>Responsabilidad:</b>	N/A	
<b>Jefe inmediato:</b>	Gestionar la expansión de las carteras de productos de proveedores y clientes.	
<b>Supervisa a:</b>	Gerente Comercial	
<b>Delega sus funciones a:</b>	Asistente de Compras y Marketing	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente Comercial	
	<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
	Mediante la adquisición de todas las compras directas (venta de productos) e indirectas (compra de productos) para gestionar el máximo beneficio para la empresa.	
	Analice y obtenga ahorros en todos los procesos. Planificar las estrategias comerciales y de marketing del desarrollo de la empresa.	
	<b>III. COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>	
	Creatividad, previsión, actitud positiva y agresividad: Anticiparse y adaptarse a las necesidades del cliente de forma estratégica y proactiva.	
	Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo: capaz de comunicarse claramente en forma escrita y verbal, transmitir ideas innovadoras y ganarse la confianza de clientes, colegas, consumidores y distribuidores.	
	Bien organizado, capaz de gestionar eficazmente su tiempo y trabajar bajo presión: gestione varios proyectos al mismo tiempo y trabaje en un entorno dinámico y activo.	
	Capacidad analítica con capacidad de resolución de problemas: interpretar la información de forma eficaz.	
	Utilice la creatividad y el buen juicio para encontrar y resolver problemas de manera oportuna.	
	<b>IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO</b>	
	1. Planificación de estrategias comerciales a corto, mediano y largo plazo en todos los aspectos relacionados con el producto.	
	2. Gestionar la adquisición de los suministros de oficina, cafeterías y artículos de limpieza correspondientes al final de cada mes para satisfacer las necesidades de la empresa.	
	3. Crear, definir e implementar el plan de marketing de la empresa para asegurar su compatibilidad y sinergia con la estrategia de marketing de la empresa del grupo.	
	4. Reúnase con ejecutivos comerciales para definir objetivos y completar el plan de marketing anual.	
	5. Entregar objetivos y prioridades a todos los departamentos y miembros del equipo.	
	6. Reunión mensual con el departamento de gestión empresarial y otros departamentos para discutir planes, presupuestos, analizar la situación de la empresa y buscar soluciones.	
	7. Analizar y medir la rentabilidad y eficacia de todas las actividades de marketing.	
	8. Encontrar nuevos nichos de mercado para el posicionamiento estratégico de productos.	
	9. Transacciones directas y planes de negocio y acuerdos a largo plazo con proveedores.	
	10. Realizar investigaciones comerciales sobre las nuevas necesidades del mercado en un nuevo mercado que pueda cubrir los servicios de la empresa, debilidades, amenazas, ventajas y oportunidades (Análisis D.A.F.O.)	
	<b>V. PERFIL DEL PUESTO</b>	

---

<b>Educación:</b>	Ingeniero en Marketing / Ingeniero Comercial / Master en Marketing.
<b>Formación:</b>	N/A
<b>Experiencia:</b>	4 años 6 meses desempeñado cargos similares.
<b>Habilidades/ aptitudes</b>	Negociación, liderazgo, comunicación, análisis, proactividad, empatía y trabajo en equipo, trabajo bajo presión, responsable, buen desempeño, organizado.

#### VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

<b>Internas:</b>	Se relaciona con todo el equipo administrativo y comercial.
<b>Externas:</b>	Varios proveedores, instituciones públicas y privadas, distribuidores, clientes finales.

#### VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS

<b>Idioma:</b>	Inglés	NIVEL: Medio - Alto
<b>Programas informáticos:</b>	Uso avanzado de Microsoft Office y paquetes ERP.	
<b>Instrumentos, herramientas, equipos:</b>	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina	

**Otros:**

**REALIZADO POR:**

**RECIBIDO POR:**

---

***ESTE ES UN DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE HANASKA CATERING.***

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

## 4.2.5.3 Descripción y perfil de puesto para el Asistente Comercial

Tabla 25

Descripción y perfil de puesto para el Asistente Comercial



**Manual de Selección por Competencias  
para el área de comercialización  
de Hanaska Catering.**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código: PÁG.	GHC003-003-04-2021 065 de 085
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	ASISTENTE COMERCIAL	
<b>Área o departamento:</b>	Comercial	
<b>Nivel:</b>	Operativo	
<b>Autoridad:</b>	No posee autoridad	
<b>Responsabilidad:</b>	Elaboración y envío de órdenes de compra y diversas cotizaciones de los proveedores	
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador comercial	
<b>Supervisa a:</b>	Asistentes Administrativos	
<b>Delega sus funciones a:</b>	N/A	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Brindar apoyo comercial a instituciones y vendedores privados mediante cotización de productos y provisión de inventario al mercado bajo la debida autorización.		
<b>III. COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>		
Trabajar bajo presión: manejar múltiples tareas. Analizar y resolver problemas. Detallista: capacidad para mantenerse concentrado al realizar tareas repetitivas y monótonas. Proactivo, confiable, responsable y reflexivo.		
<b>IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO</b>		
1.- Realiza cotizaciones, comunica precios actuales, ayuda a revisar las existencias del inventario y entrega realiza la entrega para la región costa del país.		
2.- Realizar pedidos con proveedores a través de su respectivo seguimiento de entregas bajo la aprobación del coordinador de compras.		
3.- De ser el caso, realizara la compra de bienes al proveedor con la previa aprobación del departamento de gestión comercial.		
4.- Envío de un gran número de procesos documentales comerciales a las diferentes áreas.		
5.- Apoyo cuando su superior solicite un presupuesto.		
<b>V. PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Educación:</b>	Estudiante Universitario / Egresado preferiblemente	
<b>Formación:</b>	No indispensable	
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años en cargos similares	
<b>Habilidades:</b>	Comunicación, comprensión oral y escrita, diligencia y seguimiento, servicios internos y externos.	
<b>VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		
<b>Internas:</b>	Se relaciona con todas las áreas de la empresa	
<b>Externas:</b>	Proveedores, instituciones públicas y privadas, distribuidores, entidades varias.	
<b>VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS</b>		
<b>Idioma:</b>	Ingles	NIVEL: Bajo - Medio
<b>Programas informáticos:</b>	Paquetes de Office, manejo de ERP	
<b>Instrumentos, herramientas, equipos:</b>	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina	
<b>Otros:</b>		
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>RECIBIDO POR:</b>

**ESTE ES UN DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE HANASKA CATERING.**

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

## 4.2.5.4 Descripción y perfil de puesto para los Vendedores

Tabla 26  
Descripción y perfil de puesto para los Vendedores



**Manual de Selección por Competencias  
para el área de comercialización  
de Hanaska Catering.**

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

Código  
PAGGHC004-004-04-2021  
085 de 100**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del puesto:</b>	VENDEDORES CORPORATIVOS / VENDEDORES COBERTURA / VENDEDORES DE CAMPO
<b>Área o departamento:</b>	Comercial
<b>Nivel:</b>	Operativo / Ventas
<b>Autoridad:</b>	No posee autoridad
<b>Responsabilidad:</b>	Comercializar los servicios gastronómicos en el sector público o privado en el distrito metropolitano.
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia Comercial
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Delega sus funciones a:</b>	N/A

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

Posicionando y asegurando la cobertura comercial de nuestros productos en el sector privado a nivel nacional, potenciando la fidelización y ampliando el alcance de clientes.

**III. COMPETENCIAS DEL PUESTO**

Ser capaz de escuchar atentamente las inquietudes y quejas de los clientes para ayudarlos y mantener la calma al tratar con clientes frustrados.

Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo: comunicación clara escrita y verbal, transmitir ideas innovadoras y ganar la confianza del cliente

Capacidad analítica con capacidad de resolución de problemas: interpretar la información de forma eficaz.

Utilice la creatividad y el buen juicio para encontrar y resolver problemas de manera oportuna.

**IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO**

- 1.- Generar carteras de clientes del sector público o privado
- 2.- Implementar un plan de visitas planificado y brindar un portafolio de productos al sector público y privado
- 3.- Información requerida por la agencia de preparación de cotizaciones
- 4.- Fidelizar y ampliar la base de clientes.
- 5.- El 80% es trabajo fuera de la oficina y el 20% es las oficinas.
- 6.- Cumplir con la cuota mensual y completar el presupuesto de ventas asignado.
- 7.- Realizar la gestión de cobranza vencida.
- 8.- Elaborar un informe mensual de actividades realizadas.

**V. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Educación:</b>	Estudios Superiores concluidos o Cursando últimos niveles
<b>Formación:</b>	Vendedores de cobertura / Vendedores Zonales / Negociación Comercial
<b>Experiencia:</b>	2 años de experiencia n cargos similares.
<b>Habilidades:</b>	Atención al cliente, comunicación, negociación comercial, estrategia comercial, etc.

**VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

<b>Internas:</b>	Se relaciona con todo le personal interno y externo de la empresa.
<b>Externas:</b>	Proveedores, instituciones públicas y privadas, distribuidores, entidades varias.

**VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS**

<b>Idioma:</b>	Ingles	NIVEL: Bajo - Medio
<b>Programas informáticos:</b>	Paquetes de Office, manejo de ERP	
<b>Instrumentos, herramientas, equipos:</b>	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina	

Otros:

REALIZADO POR:

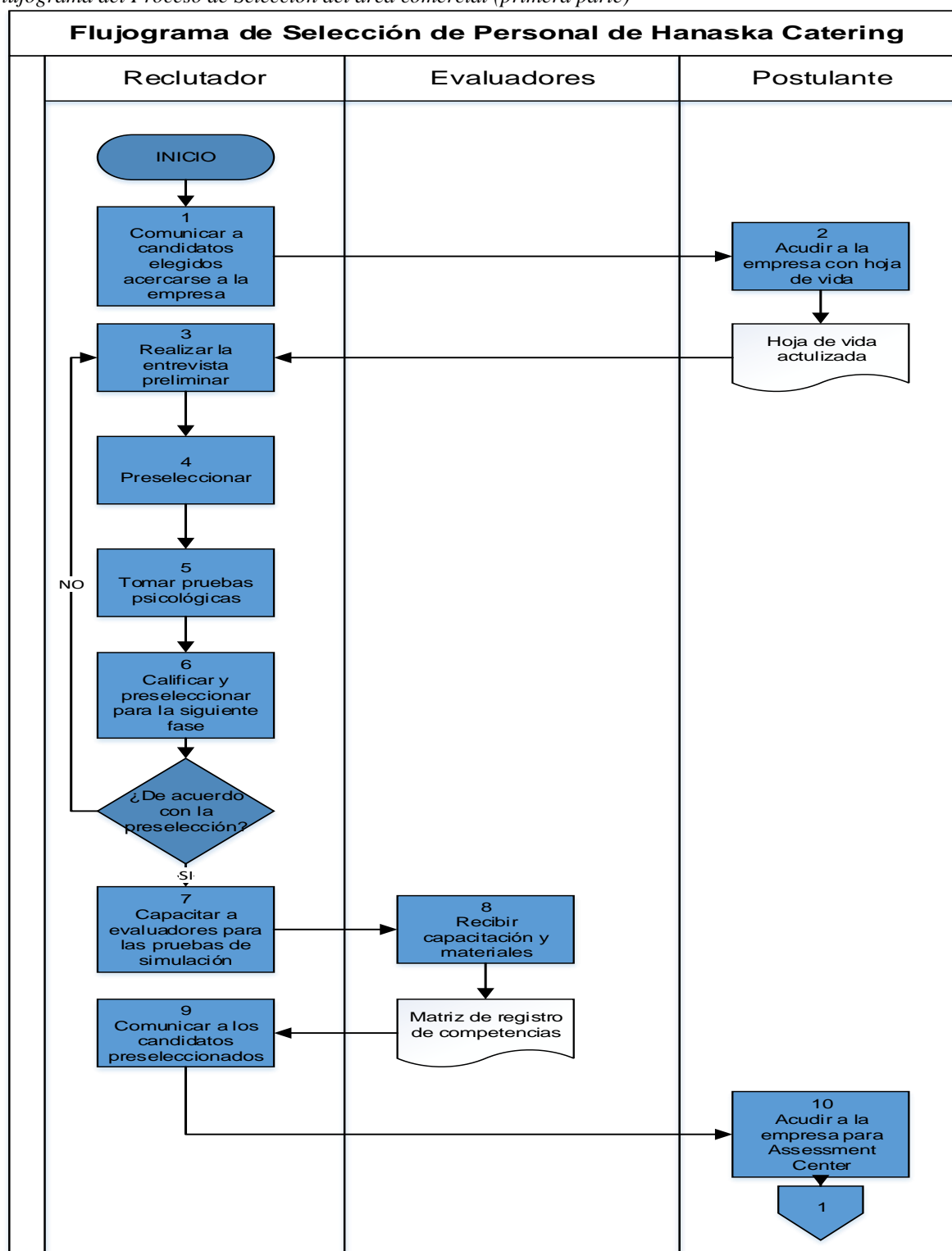
RECIBIDO POR:

**ESTE ES UN DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE HANASKA CATERING.**

#### 4.2.5.5 Flujograma de la Propuesta de Selección de Personal del área Comercial

Tabla 27

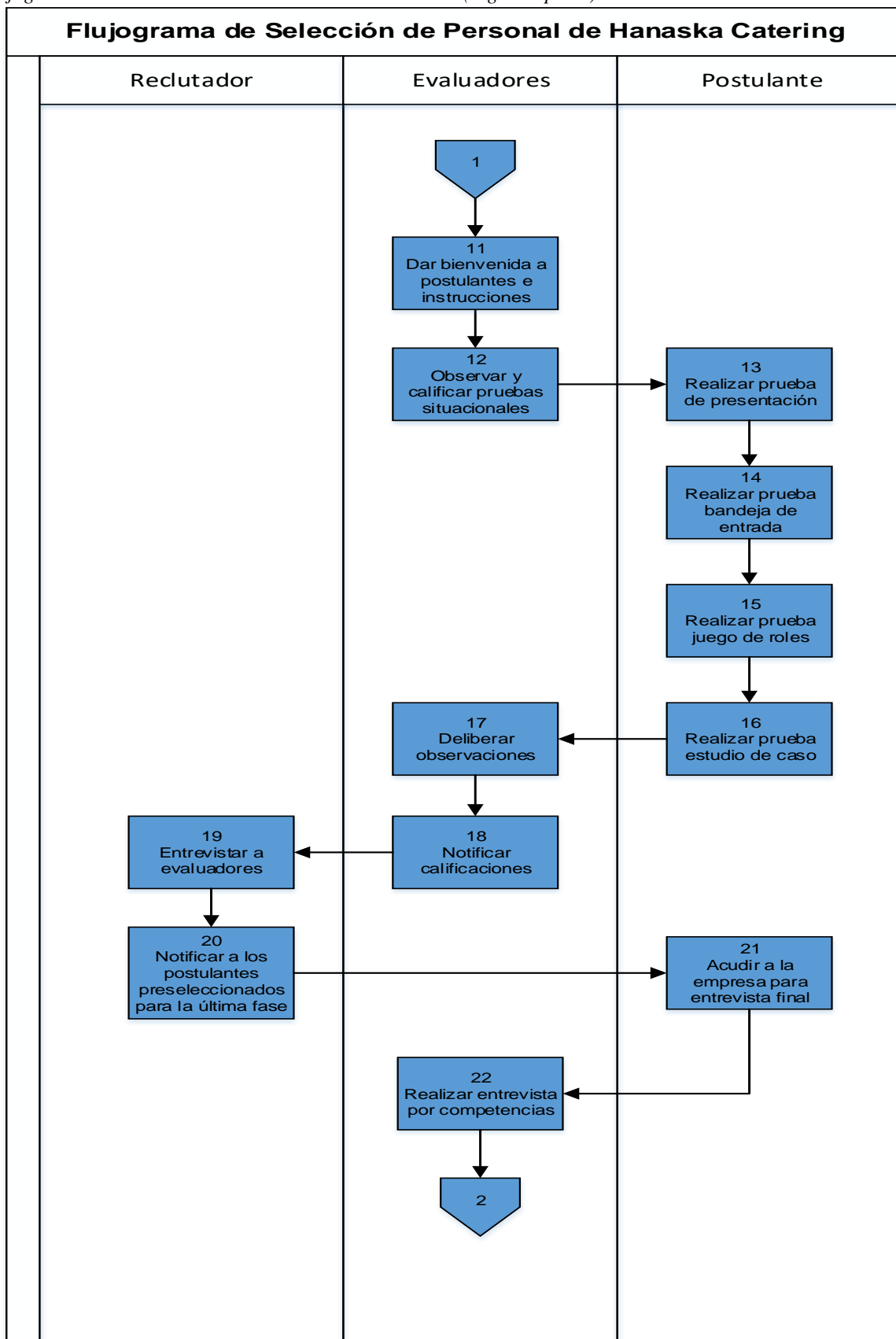
Flujograma del Proceso de Selección del área comercial (primera parte)



Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 28

Flujograma del Proceso de Selección del área comercial (segunda parte)

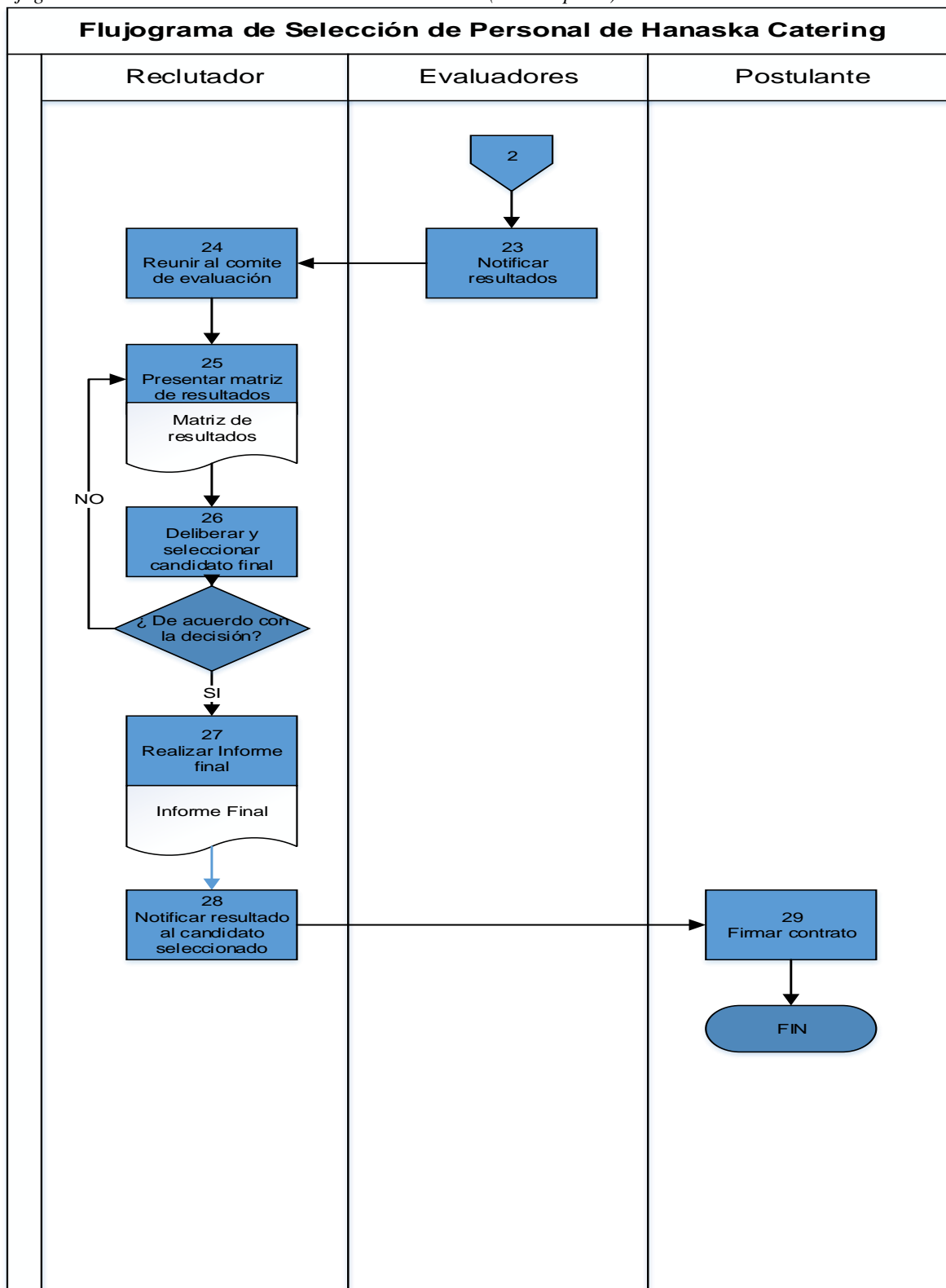


Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
 Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Tabla 29

Flujograma del Proceso de Selección del área comercial (tercera parte)



Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
 Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.6 Evaluación del desempeño

La evaluación se realizará en los tres aspectos del proceso de selección de personal, cada aspecto representará un porcentaje, y estos porcentajes se sumarán para obtener un resultado del 100%, al mismo tiempo se explicará el contenido del aspecto, y el peso será de 1 a 4 puntos. Entre ellos, 1 significa el puntaje más bajo, 2 significa puntaje bajo, 3 significa bueno y 4 significa excelente.

Tabla 30  
*Ponderación de factores a evaluar*

<b>ASPECTOS DE SELECCIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>ENTREVISTA PRELIMINAR</b>	<b>20%</b>
Formación Académica	5%
Experiencia Laboral	5%
Conocimientos de Microsoft Office	5%
Aspectos personales	5%
<b>PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PSICOMÉTRICAS</b>	<b>20%</b>
<b>PRUEBAS SITUACIONALES</b>	<b>40%</b>
Presentación	5%
Bandeja de Entrada	10%
Juego de Roles	10%
Estudio de Caso	15%
<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Como se mencionó anteriormente, estos puntos se ubicarán puntuaciones del 1 al 4 respectivamente, de acuerdo a los aspectos considerados por el evaluador, y se darán comentarios en la opinión. Es decir, las preguntas de la entrevista preliminar

y la entrevista de habilidad y la capacidad de ser evaluado durante la prueba.

Para su cálculo se implementa la regla del 3, donde si hay 4 puntos, es igual al porcentaje de peso de la prueba o pregunta, entonces, el 1 es regular, el 2 es bueno, el 3 es muy bueno y el 4 es excelente.

#### 4.2.5.7 Diccionario de palabras usadas en la selección

Tabla 31

*Diccionario de palabras para selección por competencias*

<b>DICCIONARIO DE PALABRAS PARA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE HANASKA CATERING</b>	
<b>Adaptabilidad</b>	La capacidad de adaptarse eficazmente al cambio y la capacidad de modificar el comportamiento de manera flexible para lograr los objetivos.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Capacidad para buscar, aprender y compartir información para resolver situaciones laborales.
<b>Autoconfianza</b>	Demuestre la capacidad de estar altamente seguro y demuestre su potencial cognitivo y emocional.
<b>Asumir riesgos</b>	La capacidad de actuar, asumiendo que esta acción puede traer beneficios.
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	Capacidad para adquirir, explicar y proyectar nuevos conocimientos en la práctica.
<b>Comunicación efectiva</b>	Tener la capacidad de escuchar y expresarse al responder, la comunicación debe ser clara y veraz, y respetar las opiniones de los demás.
<b>Comunicación escrita</b>	Ser capaz de redactar documentos de forma clara y gramaticalmente correcta.
<b>Conciencia organizacional</b>	Determine las relaciones de poder y su impacto, y prediga cómo la situación podría afectar a las personas.
<b>Desarrollo de relaciones</b>	La capacidad de establecer y mantener relaciones con diferentes personas.
<b>Iniciativa</b>	Anticípese a la situación y tome acciones proactivas para eventos y oportunidades.
<b>Integridad</b>	Ser capaz de cumplir con las normas éticas y morales, y poder actuar de acuerdo con el contenido expresado.

---

<b>Liderazgo</b>	Ser capaz de orientar, comunicar y motivar al grupo de trabajo para lograr las metas deseadas y tener un impacto positivo en él.
<b>Manejo de conflictos</b>	Ser capaz de actuar como mediador, resolver diferencias de opinión y esforzarse por reconciliar los prejuicios de los intereses de todas las partes e individuos.
<b>Capacidad de negociación</b>	Capaz de llegar a un acuerdo satisfactorio entre la organización y la otra parte, fortaleciendo así la relación.
<b>Orientación a los resultados</b>	Tome medidas para que el equipo se comprometa a lograr los objetivos establecidos, mantener el rendimiento y optimizar los recursos.
<b>Pensamiento analítico</b>	La capacidad de analizar e identificar la pequeña parte de la situación, identificar diversas causas y consecuencias posibles, con el fin de encontrar una solución.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Ser capaz de comprender rápidamente los cambios en el entorno externo e interno y descubrir nuevas oportunidades para determinar las mejores contramedidas estratégicas.
<b>Planificación y organización</b>	Ser capaz de determinar los objetivos y prioridades del trabajo, y ser capaz de completar las tareas en orden de prioridad para completarlas a tiempo.
<b>Responsabilidad</b>	Obedece las obligaciones y asume los resultados.
<b>Toma de decisión</b>	Ser capaz de tomar decisiones acertadas basadas en el análisis de la situación y asumir riesgos y responsabilidades.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar y realizar tareas de manera eficiente para lograr objetivos comunes.
<b>Visión empresarial</b>	La capacidad de predecir la demanda futura a través de estándares estratégicos, simular nuevos escenarios y formular pasos para obtener una ventaja competitiva.

---

Fuente: (Investigación propia)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.8 Diseño de la entrevista de selección preliminar

Una vez aceptado el currículum, el reclutador o supervisor de recursos humanos realizará una investigación y análisis para seleccionar los currículums de los solicitantes con puestos similares, y luego notificará a los solicitantes preseleccionados para acercarse y comenzar desde la primera etapa, que es la preliminar sobre currículums. En la entrevista se someterá al candidato a una serie de preguntas y análisis de formación académica, de igual forma, la experiencia laboral, la vida personal, los conocimientos, los cursos e incluso las introducciones profesionales.

Se apreciarán todos los aspectos y, según las respuestas de los candidatos, los solicitantes más capaces serán preseleccionados con 4 a 1 puntos (por ejemplo, 4 puntos para la puntuación más alta y 1 punto para la puntuación más baja), para posterior continuar con las pruebas psicológicas y las pruebas situacionales.

El candidato que obtenga la mayor nota en la evaluación según el evaluador realizará una entrevista de competencia para tomar la decisión final. Estos factores a evaluar incluyen los siguientes:

##### 4.2.5.8.1 Formación académica

En este apartado se evaluaron los conocimientos adquiridos por parte de los postulantes en toda su vida académica, por ejemplo, título de bachiller, tecnólogo, ingeniería, etc.

Tabla 32

*Valoración de la formación académica*

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
1	2	3	4
Bachiller	Tecnológico	Tercer Nivel	Cuarto Nivel

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.8.2 Experiencia Laboral

Se analizará los años de experiencia que tenga el postulante, esto se debe contrarrestar con los certificados laborales debidamente sellados y con los datos correspondientes de la empresa en donde el postulante haya trabajado anteriormente para poder tener transparencia en el proceso de selección de personal.

Tabla 33

*Valoración de la experiencia laboral*

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
1	2	3	4
Menos de 1 año	1 años	2 a 3 años	Más de 3 años

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.8.3 Conocimiento de paquetes informáticos

En este apartado se analizará los conocimientos adicionales por parte del candidato, es decir si tiene alguna destreza o habilidad anterior en el uso de algún programa o ERP en específico, de igual manera se analizará su conocimiento en el uso y dominio de paquete de office para conocer las destrezas adicionales del participante en el proceso de selección por competencias.

Tabla 34

*Valoración del uso de paquetes informáticos*

<b>USO DE PAQUETES INFORMÁTICOS</b>			
1	2	3	4
Básico	Intermedio	Avanzado	Profesional

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.8.4 Entorno familiar

En este segmento se deberá consultar al postulante sobre su familia y núcleo familiar, para recaudar información que permita entender si existe algún tipo de problemas en la familia del candidato esto permitirá determinar si el candidato podrá desarrollar sus habilidades de manera efectiva en la empresa o de lo contrario de manera no muy satisfactoria por algún problema en su núcleo familiar.

Tabla 35  
*Valoración de los aspectos personales*

<b>ASPECTOS PERSONALES</b>			
1	2	3	4
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### **4.2.5.9 Evaluación de las pruebas psicométricas y psicotecnias**

Las pruebas psicológicas, son unas pruebas que evalúan la parte psicológica, así como el pensamiento, la forma de pensar, el sentido común y la personalidad de una persona. La prueba es preparada por un psicólogo especializado en el departamento de recursos humanos. La prueba se puede hacer por escrito o digitalmente y es una serie de al menos 30 preguntas de opción múltiple.

Generalmente, en este tipo de pruebas, ya sea una prueba psicológica o una prueba situacional, no hay respuestas incorrectas. Son simplemente cómo una persona se ve a sí misma en determinadas circunstancias, y observa sus propias fortalezas, debilidades. Se debe considerar que es importante para él o ella que sepa si ha encontrado o no dificultades que puedan poner en peligro a otros empleados de la empresa. Lo que busca el test psicológico es comprender a la persona e incluso explicarle aspectos que no le importan.

Como se mencionó anteriormente, estas pruebas fueron creadas por psicólogos de la industria de la misma empresa o consultora, dado que cada empresa es diferente y el método de evaluación es diferente, la prueba aún no se ha establecido. Se recomienda utilizar pruebas psicológicas al seleccionar personal y después de un período de tiempo para que todo el personal determine si existen problemas que puedan afectar el desempeño del personal o representar riesgos para la empresa.

Para el presente trabajo de investigación, las pruebas psicológicas no se realizarán por dos razones. Primero, la empresa Hanaska Catering ha establecido pruebas con anterioridad para sus procesos de selección y, en segundo lugar, el presente trabajo de investigación trata de una propuesta de mejora para mejorar el departamento de talento humano con un proceso de selección de perfiles por competencias laborales, sin interferir con el proceso normal de la empresa. con el fin de hacer sugerencias para la mejora continua.

#### 4.2.5.10 Matriz para el registro de las competencias profesionales

Tabla 36

*Matriz para el registro de las competencias*

<b>REGISTRO DE COMPETENCIAS DE HANASKA CATERING</b>				
Número de simulación:				
Nombre del Evaluador:				
Número del postulante:				
Nombre del postulante:				
Edad del postulante:				
Instrucción: Marcar con una X en las competencias observadas durante la entrevista según las siguientes escalas				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>No observado</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Si se observa</b>
Comunicación oral				
Comunicación escrita				
Habilidades de análisis				
Iniciativa				
Creatividad				
Poder de negociación				
Planificación y organización				
Habilidad para escuchar y obtener información				
Acata órdenes				
Obedece a la autoridad				
Liderazgo				
Empatía				
Centrarse en los resultados				
El cliente primero				



---

Control administrativo  
Responsabilidad  
Sociabilidad  
Trabajo en equipo  
Manejo de conflictos  
Trabajo bajo presión  
Gestión del tiempo  
Emocionalmente estable  
Pensamiento sistémico  
Resolver el problema  
Toma una decisión

**TOTAL:**

**Observaciones:**

---

Fuente: (Investigación propia)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### **4.2.5.11 Modelo de entrevista por competencias**

La entrevista por competencias es la parte final del proceso de selección por competencias, los mejores candidatos que superen el registro de competencias participarán en la entrevista por competencias de evaluación para determinar los resultados del proceso de selección para que los candidatos más idóneos puedan ser contratados. Hay que tener en cuenta que esta entrevista es diferente a la prueba situacional que se puede realizar en grupo.

El modelo de entrevista es una mezcla entre preguntas regulares (como experiencia laboral, materiales de referencia, etc.) y preguntas más profundas. Estas preguntas más profundas le permiten comprender los aspectos y comportamientos más importantes del candidato, es decir, comprender si es apto para desempeño del puesto vacante, además, permitirá determinar la ubicación en función de su lógica, habilidad y probabilidad de su comportamiento en una situación determinada.

A continuación, se presentarán las preguntas que se pueden hacer con habilidades valiosas en este tipo de entrevista.

Tabla 37

*Orientación y servicio al cliente*


---

**ORIENTACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**


---

- ¿Qué es para brindarle un buen servicio al cliente?
  - ¿Cuál es su experiencia con un cliente difícil recientemente?
  - ¿Cuál es una de las razones por las que perdió clientes?
  - ¿Resolviste el problema del cliente? ¿Cómo lo resolviste?
  - ¿Qué opinas de la interacción con los clientes?
- 

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 38

*Productividad laboral*


---

**PRODUCTIVIDAD LABORAL**


---

- ¿Ha recibido comentarios negativos sobre su desempeño?
  - ¿Cree que bajo ninguna circunstancia su desempeño no cumplirá con sus expectativas?
  - ¿En qué circunstancias se desempeñó mejor a lo esperado?
  - En su último trabajo, ¿qué tipo de situación le pareció un desafío y tuvo la capacidad de superarlo?
  - ¿Cuál es el objetivo más importante que te propusiste este año?
- 

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 39

*Dinamismo y energía laboral*


---

**DINAMISMO Y ENERGÍA LABORAL**


---

- ¿Qué tareas de su último trabajo le costaron mucho tiempo y energía?
  - ¿Qué pasará si regresa a una jornada laboral normal?
  - Si hay un problema con tu trabajo, ¿cómo lo resolverás?
  - ¿Qué problema debes resolver?
  - ¿Ha dejado tareas sin terminar en lugares innecesarios? ¿bajo qué condiciones?
- 

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 40

*Iniciativa y autonomía*


---

**INICIATIVA Y AUTONOMÍA**


---

- En tu último trabajo, ¿qué fue lo que más te gustó y lo que no te gustó?
  - En su último trabajo, ¿le hizo alguna sugerencia a su jefe?
  - ¿Alguna idea o experiencia?
  - En su último trabajo, ¿hizo algo de lo que está orgulloso?
  - ¿Tomó la iniciativa de completar alguna tarea en el trabajo?
  - ¿Alguna vez ha estado en desacuerdo con su jefe? ¿bajo qué condiciones?
- 

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 41

*Trabajo en equipo***TRABAJO EN EQUIPO**

En el trabajo en equipo, ¿qué aspectos crees que son los más importantes?

¿Qué sucede cuando trabajas con personas a las que no les agradas?

¿Te gusta el trabajo en equipo o solo?

¿Qué logros han logrado usted y su equipo en el trabajo completado?

¿Con quién crees que se siente más cómodo trabajando?

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 42

*Liderazgo laboral***LIDERAZGO LABORAL**

¿Tienes que liderar un equipo de trabajo? ¿Es fácil para ti?

¿Cuándo fue la última vez que necesitó intervenir para solucionar problemas en su área de trabajo?

¿Tiene que especificar tareas para lograr un objetivo común? cual es el resultado

¿Cómo motivarás a tu equipo de trabajo para lograr resultados positivos?

¿Qué opinas del jefe ideal?

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 43

*Tolerancia a la presión***TOLERANCIA A LA PRESIÓN**

Describe su estado de presión y su modelo a seguir.

Cuénteme sobre la situación en la que tiene que trabajar bajo presión de su jefe y debido al tiempo.

¿Cómo alivia y libera la presión diaria del trabajo?

¿Qué condiciones laborales utilizas de forma eficaz?

¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes?

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 44

*Expectativas profesionales***EXPECTATIVAS PROFESIONALES**

¿Cuál es tu trabajo ideal?

¿Qué factores de la empresa son más importantes para ti y qué factores crees que te motivarán?

¿Cuáles son tus objetivos como profesional?

¿Qué afectará su aceptación de este puesto?

¿Qué espera que le traiga la empresa? ¿Qué crees que puedes aportar a la empresa?

Fuente: (Investigación propia)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

#### 4.2.5.12 Matriz con los resultados finales de los perfiles por competencias

En la matriz de resultado final se representarán los nombres de los finalistas que hayan superado cuatro aspectos: entrevista preliminar, prueba psicológica, prueba situacional y entrevista de competencia; los participantes que se desempeñen bien antes que otros participantes pasarán a formar parte del comité, los nombres de los candidatos seleccionados se indicarán en el informe final.

La matriz de resultados es un paso muy importante, porque a través de la evidencia mostrada por los reclutadores, es posible probar y obtener las puntuaciones más altas de los nuevos empleados que ocuparán puestos vacantes en el futuro, y cumplirán con todos sus requisitos y datos personales, para cumplir con las competencias necesarias para el área comercial de la empresa Hanaska Catering.

Tabla 45  
*Matriz de resultados finales de los perfiles por competencias*

---

#### **MATRIZ DE RESULTADOS HANASKA CATERING**

---

No.	Postulante	Entrevista Preliminar	Pruebas Psicológicas y Psicométricas	Pruebas de simulación	Entrevista por competencias	Total
-----	------------	-----------------------	--------------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-------

Comentarios:

Gerente de Talento Humano

Firma:

Nombre:

Gerente de Talento Humano del Catering

Firma:

Nombre:

Coordinador de Talento Humano

Firma:

Nombre:

---

Fuente: (Investigación propia)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

**4.2.5.13 Informe final previo a la selección del postulante por competencias**

En el informe final, se hará una descripción en base a la decisión final del gerente de Talento Humano, y luego se entregará una matriz de resultados, que enumera a los finalistas con las puntuaciones más altas en todos los pasos anteriores, y otros miembros intervienen en el proceso de selección por competencias del área de Talento Humano de la empresa Hanaska Catering, los candidatos seleccionados serán considerados, los que hayan culminado sus pruebas y dado sus respuestas de la mejor manera al evaluador (coordinador de Talento Humano) de la empresa.

En el informe final se escribirá el nombre del candidato seleccionado, los resultados de la observación, la capacidad para describir sus características y capacidades con puntajes en varios aspectos; el informe será firmado por el responsable del área comercial y el responsable del proceso de selección del departamento de recursos humanos, y firmado por el nuevo trabajador en el contrato de trabajo, así como también deberá firmar cuando reciba la formación de inducción y la evaluación del desempeño.

Tabla 46  
Informe final del candidato ganador

---

**INFORME FINAL HANASKA CATERING**

---

Fecha:

No. Candidato

Nombres completos:

Cargo a ocupar:

Observaciones:

Competencias Destacadas:

**RESULTADOS DE LAS PRUEBAS**

Entrevista Preliminar	Pruebas Psicológicas y Psicométricas	Pruebas de simulación	Entrevista por competencias	<b>Total</b>
--------------------------	---	--------------------------	--------------------------------	--------------

Comentario Final:

Coordinador de Recursos Humanos:

Jefe del Área comercial:

Nombre:

Nombre:

Firma:

Firma:

---

Fuente: (Investigación propia)  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutía

#### **4.2.5.14 Remuneración económica en base a la selección por competencia**

La compensación por competencia es el salario y las recompensas que se otorgan a los empleados en función de sus contribuciones a la organización (es decir, en función de su comportamiento, habilidades, conocimientos y desempeño laboral). Es un factor motivador porque anima a los empleados a trabajar más allá de sus metas para obtener el salario más alto.

En el modelo de Herzberg, manifiesta tres factores que determinan la capacidad de pago a un colaborador.

-Se paga en base a los conocimientos, habilidades y experiencia en el trabajo (es decir, la identidad del empleado) porque se trata de un salario fijo.

-El segundo pago es para pagar por el desempeño del empleado, su desempeño en el puesto y la empresa.

-La tercera es el pago por resultados, la retribución suele ser anual o trimestral, miden los resultados obtenidos por separado o en grupos en función de la evaluación y el logro de las metas.

<b>Remuneración tradicional</b>	<b>Remuneración con base en competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del salario previamente establecido para el puesto</li> <li>• El salario es fijo</li> <li>• La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona</li> <li>• Sólo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas</li> <li>• No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño</li> <li>• El salario no es fijo</li> <li>• La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona</li> <li>• Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado</li> <li>• Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa</li> </ul>

Ilustración17

Remuneración tradicional vs. Remuneración en base a competencias

Fuente: (Gestión del Talento Humano)

Autor: (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2009)

Como dijo Chiavenato, este es el ingreso adicional del empleado más allá del salario fijo prescrito por la ley, lo que hace que su salario sea variable. Cabe destacar que este salario se basa en las personas, no solo por intereses personales, sino

también por el trabajo en equipo. Existen dos tipos de compensación por capacidad: directa (salario, bonificación y recompensa) e indirecta (plan de protección, servicio y otra naturaleza no monetaria)

#### 4.1.1 Costos de selección aplicando el manual de selección propuesto.

Tabla 47

*Costos Fijos aplicando el proceso de selección*

Personas encargadas en el proceso de selección	Remuneración por mes	% de tiempo que se involucra en el proceso	Costo anual selección por competencias
Gerente de Talento Humano	\$2.000,00	2%	\$480,00
Gerente de Talento Humano del Catering	\$1.800,00	2%	\$432,00
Coordinador de Talento Humano	\$1.500,00	10%	\$1.800,00
Consultor de Talento Humano	\$1.200,00	5%	\$720,00
Asistente de Talento Humano	\$800,00	20%	\$1.920,00
Equipos y enseres de oficina	N/A	N/A	\$800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$5.352,00</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

Tabla 48

*Costos Variables aplicando el proceso de selección*

Otros tipos de gastos	Costo anual procesos selección
Entrega de uniformes.	\$1.625,00
Asesorías jurídicas (legalización de contratos en el MRL)	\$500,00
Implementación del nuevo manual de selección de personal.	\$900,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$3.025,00</b>
Número de contrataciones aproximadas por año	25 (aproximadamente)
Costo proceso de selección anual	<b>\$8.377,00</b>
<b>Costo por proceso de selección al mes</b>	<b>\$698,08</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



#### 4.1.1.1 Análisis de los costos fijos y variables aplicando el proceso de selección

Como se puede apreciar en los gráficos, nos indica una gran mejoría los costos fijos y variables relacionados con el proceso de contratación de personal de la empresa Hanaska Catering usando el presente manual de selección de personal, podemos apreciar que los tiempos en porcentajes de ocupación diaria de cada persona encargada en el departamento de Talento Humano en los procesos de contratación se ha reducido grandemente ya que con un procedimiento claro los tiempos se reducen en todas las áreas, podemos hablar por ejemplo en recursos financieros que quedaría aplicando el presente plan de investigación en la suma de \$5352.00 los costos fijos al año.

Mientras que sus costos variables serian de \$3025.00 pero se debe considerar que el costo por la implementación del presente trabajo de investigación es de \$900.00 y eso está sumado a los costos variables, de tal manera, que la suma total de los costos fijos y variables (incluido la implantación del nuevo manual de selección de personal) para la empresa Hanaska Catering asciende a la suma de \$8377.00 a un costo mensual de \$698.08

Podemos ver que aun estando incluido el valor de la implantación del nuevo manual de selección de personal como un costo variable, sigue siendo la mejor decisión ya que se está ahorrando económicamente a la empresa Hanaska catering la cantidad de \$3048.00 en comparación a los costos fijos y variables sin implementar el nuevo manual de selección de personal, lo que sin duda hace que la empresa tenga mayores beneficios económicos, así como se mejorara los procesos de selección realizando así la capacidad operativa de la empresa, así como también su imagen corporativa ante la competencia demostrando que tiene más fijación de personal con un proceso claro y definido de selección de personal en la empresa Hanaska Catering.

## CAPÍTULO V

### 5. SUGERENCIAS

#### 5.1 Conclusiones

✓ Al realizar el diagnóstico situacional por medio de los indicadores y el FODA a la empresa Hanaska Catering, se pudo concluir que la empresa ha tenido una rotación del 25% aproximadamente en los últimos dos años, de igual manera la empresa no ha podido recuperar la inversión dentro del área de Talento Humano el proceso de reclutamiento, cabe destacar que la empresa crea un cupo mensual de venta que debe alcanzar el área comercial.

✓ Se concluye manifestando que se diseñó el levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias para el área de comercialización de la empresa, misma que han servido como herramienta base para realizar la selección del personal dentro del área de Talento Humano, controlando su cumplimiento mediante diagramas de flujo del proceso de Selección, dentro de la empresa Hanaska Catering en el Distrito Metropolitano de Quito.

✓ Se puede concluir que la presente propuesta de mejora para la Selección de Personal por perfiles de competencia para el área comercial de la empresa Hanaska Catering, con la finalidad de garantizar una mejora continua en los procesos comerciales de la empresa y a la vez obtengan una ventaja competitiva en el mercado, permitiendo la atracción de talento humano que cumpla con las competencias laborales requeridas y disminuyendo la rotación.

## 5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que se implemente el presente manual de reclutamiento y selección de personal propuesto en la presente investigación para la empresa Hanaska Catering, porque tiene un éxito mayor, que seguir con la metodología de Selección de Personal tradicional, ahorrando a la empresa tiempo y disminuyendo las probabilidades de una constante rotación de personal o bajo desempeño.
- ✓ Se recomienda a la empresa Hanaska Catering en adoptar el presente proceso de selección por competencias propuesto, con el fin de obtener resultados óptimos, y en un futuro poder aplicar para la Selección de Personal de las otras áreas.
- ✓ Se recomienda usar el presente trabajo de investigación para futuras investigaciones dentro de la empresa Hanaska Catering para poderlo aplicar en el resto de áreas de la empresa y no solamente en el área de comercialización.

### 5.3 Bibliografía

- Acosta, R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Perspectivas*, 129-152.
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNGHOO. *Visión de futuro*, 22(1), 1-18.
- Alvarez, M. (2011). *Proyecto para la creación de una empresa de catering y organización de eventos*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Amantel Catering. (15 de junio de 2016). *6 tipos de servicios catering*. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de amantelcatering.es: <http://amantelcatering.es/6-tipos-servicios-catering/>
- Asamblea Nacional. (2012). *Código de trabajo*. Quito: Congreso Nacional. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Campos, D., & Farfán, E. (01 de mayo de 2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda. período 2013*. Quito: Universidad de Cuenca. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3750/1/TESIS.pdf>
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y de desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (12 de abril de 2016). Pequeñas y medianas empresas hacia un nuevo modelo de gestión en la industria del catering en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 82-102. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. MÉXICO D.F.: McGRAW-HILL.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- Epicurio. (29 de septiembre de 2013). *Restauración y 'catering': breve historia*. ((. Epicuro, Productor) Recuperado el 20 de febrero de 2021, de Revista del Diario el Universo: <http://www.larevista.ec/gastronomia/epicuro/restauracion-y-catering-breve-historia>
- EUDE. (20 de abril de 2018). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>
- Flores, M. (15 de septiembre de 2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *UNAM*, 5(1), 1-9. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/art1-2b.htm>
- Giraldo Sierra, F., & Orozco, E. (11 de marzo de 2011). *Métodos deductivos e inductivos*. Ferremolques S.A. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://proyectogrado.wordpress.com/2011/03/11/metodos-deductivo-e-inductivo/>
- Grupo Hanaska. (31 de enero de 2018). *Gourmet Food Service*. Recuperado el 22 de febrero de 2021, de <http://www.grupohanaska.com/portfolio-item/hanaska-catering/>

- Grupo Hanaska. (31 de enero de 2018). *Gourmet Food Service*. Recuperado el 22 de febrero de 2021, de <http://www.grupohanaska.com/portfolio-item/hanaska-catering/>
- Lechuga, C., & Lechuga, E. (01 de enero de 2020). *Propuesta de mejora del ambiente laboral en base al Coaching de desarrollo de competencias para la organización empresarial Business Partners Consultora S.A.C. Lima-Perú*. Tacna: Escuela de Postgrado NEUMANN. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de [http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/259/1/TRABAJO\\_DE\\_INV\\_MBA\\_LECHUGA\\_JIRON\\_CARLOS\\_Y\\_EDDY.pdf](http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/259/1/TRABAJO_DE_INV_MBA_LECHUGA_JIRON_CARLOS_Y_EDDY.pdf)
- Navarrete, D. (30 de septiembre de 2015). *Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil*. Quito: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8950/1/TESIS%20DIANA%20NAVARRETE%2029-07-2015%20final%20M.P.pdf>
- Pazmiño, M. B. (31 de enero de 2014). *Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en empresas del sector automotriz al norte de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1183/1/57926\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1183/1/57926_1.pdf)
- Peréz, O. (23 de mayo de 2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. *Peoplenext*. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Puchades, D. (2019 de octubre de 2019). *Talento humano: definición, proceso y tendencias*. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de [negokai.com: https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html](https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html)
- Rico, S. (08 de mayo de 2020). Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos. (5. Edición, Ed.) *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Rodríguez, M., & Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 35-38.
- Runahr. (12 de septiembre de 2019). *Conceptos de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de [runahr.com: https://runahr.com/recursos/hr-management/conceptos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/](https://runahr.com/recursos/hr-management/conceptos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/)
- Solís, D. (31 de enero de 2015). *Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa repremarva de la ciudad de ambato provincia de Tungurahua*. Guayaquil: Guayas. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13911/1/Tesis%20Completa.pdf>

- Talentclue. (30 de julio de 2015). *¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?* (C. Corral, Productor) Recuperado el 23 de febrero de 2021, de <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>
- Torres Corona, E. (02 de septiembre de 2011). *Concepto de cocina industrial*. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de Guia Catering: <https://www.guiacatering.com/articulos/concepto-de-cocina-industrial>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Zayas, P. (15 de junio de 2010). *Paradigma positivista*. Holguin: Academia. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/822/Paradigma%20positivista.htm>
- Zulay, N. (07 de febrero de 2017). *Enfoque cualitativo y cuantitativo*. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de [nvega2015.wordpress.com](https://nvega2015.wordpress.com): <https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>

## CAPÍTULO VI

### 6. ANEXOS

#### 6.1 Formato De Encuesta

**Encuesta sobre el proceso de Selección de Personal de Hanaska Catering.**

**Carrera: Master en Administración de Negocios MBA.**

#### **Objetivo de la encuesta:**

El objetivo de la encuesta tiene como objeto una propuesta de mejora para el Sistema de reclutamiento y selección de personal en el área comercial, para la empresa Hanaska Catering del Distrito Metropolitano de Quito para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

- P1.** ¿Cree que el proceso de selección de personal de la empresa Hanaska Catering está ayudando actualmente a cubrir sus vacantes con personal adecuado?
- P2.** ¿Conoce usted que en la empresa Hanaska Catering tiene archivos de descripción de puestos para todos los puestos que está contratando?
- P3.** ¿Cree usted que los archivos de trabajo descriptivos pueden mejorar la gestión de la empresa Hanaska Catering en el campo del Talento Humano?
- P4.** ¿Está de acuerdo con que los nuevos perfiles en descripción de puestos se basen en selección de competencias de la empresa Hanaska Catering?
- P5.** Si la respuesta de la pregunta anterior, la pregunta 4 es afirmativa. ¿Cree usted que en el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering se necesita utilizar descripciones de puestos basadas en competencias?
- P6.** ¿Sabía usted que el Departamento de Talento Humano ha planificado, creado, diseñado e implementado un sistema de selección de personal para la empresa

Hanaska Catering?

**P7.** Si la respuesta de la pregunta anterior, la pregunta 6 es afirmativa ¿Cómo valora el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering?

1. Se ajusta a los requerimientos de la empresa.

2. No se ajusta a los requerimientos de la empresa.

**P8.** ¿Cree que el proceso de contratación de la empresa Hanaska Catering beneficiará a la empresa?

**P9.** De las siguientes opciones, seleccione el ítem que crea es el más importante para la empresa Hanaska Catering en el proceso de selección y contratación de personal.

1. Elegir al mejor candidato.

2. Crear un manual de selección de competencias para los nuevos empleados.

**P10.** ¿Cree usted que el reclutador de personal se ha capacitado constantemente en temas de selección de personal durante el proceso de reclutamiento en la empresa Hanaska Catering?



### 6.1.1 Convalidación del instrumento de la encuesta

Para la validación de las diferentes encuestas a través del método del Alfa de Cronbach se consultó a los 4 expertos, por su experiencia en el área de Selección de Personal en la empresa.

Los mismos que puntuaron a estas preguntas o ítems de las encuestas asignando pesos entre 1 (nada aceptable) 2 (poco aceptable) 3 (indiferente) 4 (aceptable) y 5 (muy aceptable).

#### MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- k: Es el número de ítems.  
 $\sum S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 $S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems  
 $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de cronbach

Tabla 49  
Método de Cronbach encuesta

No. De Expertos	1	2	3	4	5
	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$
1	4	4	3	4	5
2	5	5	4	5	4
3	4	4	3	4	5
4	3	3	4	4	4
5	5	5	4	5	4
6	5	5	5	4	5
7	5	5	4	5	4
8	4	4	3	4	5
9	3	3	4	4	5
10	5	5	4	5	4
$\sum X_i$	43	43	38	44	42
$\sum X_i^2$	116	116	91	118	114
$S_i^2$	0,667	0,667	0,567	0,676	0,663
$\sum S_i^2$	4,033				
$S_T^2$	19,367				
K	5				
$\alpha$	0,931	93,16%			Validación OK

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia.

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

## 6.2 Evidencias Fotográficas

### Áreas de Hanaska Catering



#### Anexo 1

#### *Proceso de Producción*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



#### Anexo 2

#### *Proceso de pre producción*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



#### Anexo 3

#### *Recepción de materias primas*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 4

*Revisión de calidad de productos*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 5

*Elección de los mejores cortes de los cárnicos*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 6

*Selección de los productos de mayor calidad*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 7

*Limpieza de las materias primas*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 8

*Hornos de cocción de los diferentes cárnicos*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 9

*Área de cocción de sopas*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia



Anexo 10

*Flota de Vehículos de Hanaska Catering*

Fuente: (Grupo Hanaska, 2018)

Elaborado por: Karen Moran – Ana Belén Urrutia

## 6.3 Evidencias Videografías

### Videos de Hanaska Catering

<https://www.youtube.com/watch?v=6R8bl9rZN5Y>

Anexo 11

*Grupo Hanaska – Video Corporativo (1)*

<https://www.youtube.com/watch?v=hvePDTFEF9M>

Anexo 12

*Grupo Hanaska – Video Corporativo (2)*

<https://www.youtube.com/watch?v=0i5K58ywjEE>

Anexo 13

*Grupo Hanaska – Video Corporativo (3)*